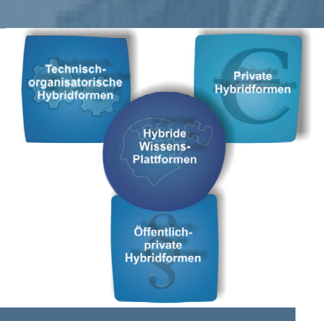


Internetökonomie und Hybridität

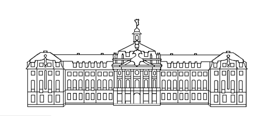
Nr. 30

CARSTEN TOTZ

Potenziale und Herausforderungen der Markenführung im Kontext internetbasierter Interaktionen



European Research Center
for Information Systems



Westfälische
Wilhelms-Universität
Münster

Gefördert durch:



Förderkennzeichen:
01 AK 704

Projektträger:



Koordination Internetökonomie und Hybridität

Dr. Jan vom Brocke
brocke@hybride-systeme.de
www.hybride-systeme.de

Abstract

Der vorliegende Arbeitsbericht geht der Frage nach, inwiefern sich für die Markenführung im Zuge der Zunahme internetbasierter Interaktionen zwischen Nachfragern und Marken sowie zwischen Nachfragern untereinander neue Potenziale als auch Herausforderungen ergeben können. Aufbauend auf Arbeitsbericht Nr. 14 wird dargestellt, wie sich der Erkenntnisstand einer internetbezogenen Markenführung in den letzten Jahren gewandelt hat und was als Status-quo der Forschung gelten kann. Nach einer kurzen Betrachtung der Bedeutung von Interaktionen aus Wertschöpfungs- und Markenführungsperspektive analysiert das Arbeitspapier die Implikationen internetbasierter Kundeninteraktionen für die Markenführung. Einleitend werden dabei die Potenziale zur Markenprofilierung anhand der klassischen Dimensionen des Marketing-Mix erörtert. Die darauf folgende Betrachtung widmet sich quasi der „Kehrseite der Medaille“ und analysiert, inwiefern ein autonomes Nachfragerverhalten im Internet Implikationen für die Markenführung haben kann. Das Arbeitspapier geht dabei der Frage nach, welche Faktoren zu einem Kontrollverlust der Markenführung können. Als wesentlicher Aspekt wird dabei die internetbasierte Etablierung einer anbieterunabhängigen Markenkommunikation angesehen, der zu einer Demokratisierung von Markenimages führen kann.

Der vorliegende Arbeitsbericht stellt einen Auszug aus der Dissertation „Totz, Carsten: Interaktionsorientierte Markenführung – Bedeutung internetbasierter Formen der Kundeninteraktion für Markenführung, Göttingen 2005“ dar.

Inhalt

1 Einleitung

Als in der Psyche von Konsumenten verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbilder von Produkten, Dienstleistungen oder Unternehmen besitzen Marken eine unbestrittene Relevanz für Kauf- und Auswahlentscheidungen.[1] Entspricht die Fokussierung der Nachfrager noch primär der klassischen Interpretation des Wesens der Marke, so wird in zunehmendem Maße auch der Einfluss von Marken auf das Verhalten sonstiger Bezugsgruppen thematisiert: Marken haben Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten, auf die Entscheidungen von Investoren, und/ oder auf das Verhalten von Interessensgruppen.[2] Marken sind dabei ihrer Rolle als rein anbieterzentriertes Konzept der Marktbearbeitung entwachsen und zu einem Instrument der Wertschöpfung und Phänomen der modernen Gesellschaft geworden. Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, dass sich Fragen der Gestaltung und Führung von Marken einem hohen Interesse ausgesetzt sehen und zu einem zentralen Untersuchungsgegenstand des Marketing geworden sind. [3]

Nichtsdestotrotz sehen sich Marken permanent neuen Herausforderungen gegenüber. Die zunehmende Angleichung objektiver Leistungsmerkmale bei Produkten und Dienstleistungen hat in zahlreichen Branchen zu einem empirisch nachweisbaren Anstieg der von den Konsumenten wahrgenommenen Austauschbarkeit der Angebote geführt.[4] In Kombination mit einer wachsenden Markenvielfalt führt die Homogenisierung objektiver Markeneigenschaften zu einem intensivierten Kommunikationswettbewerb unter den betroffenen Markenanbietern.

---

[1] Vgl. MEFFERT, H.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 846 ff.

[2] Vgl. BIERWIRTH, A.: Die Führung der Unternehmensmarke – Ein Beitrag zum zielgruppenorientierten Corporate Branding, Münster 2003, S. 1 ff.; ESCH, F.-R.: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Aufl., München 2004, S. 403 ff.; MEFFERT, H./ BURMANN, C./ KOERS, M.: Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 6.

[3] Vgl. OLINS, W.: On Brand, London 2003, S. 112 ff.; MEFFERT, H./ BONGARTZ, M.: Marktorientierte Unternehmensführung an der Jahrtausendwende aus Sicht der Wissenschaft und Unter-nehmenspraxis – eine empirische Untersuchung; in: Deutschsprachige Marketingforschung – Bestandsaufnahme und Perspektiven, im Auftrag der Wissenschaftlichen Kommission Marketing im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Backhaus, K. (Hrsg.), Stuttgart 2000, S. 381-405. *Kranz* (KRANZ, M.: Die Relevanz der Unternehmensmarke – Ein Beitrag zum Markenmanagent bei unterschiedlichen Stakeholderinteressen, Frankfurt a. M. et al. 2004, S. 1) zählt über 5000 internationale Beiträge, Monografien und Handbücher zum Thema Marke seit dem Jahr 2000.

[4] Nach einer aktuellen Studie der BBDO zur wahrgenommenen Markengleichheit, die in den Jahren 1987, 1993 und 1999 durchgeführt wurde, stieg der Anteil der Konsumenten, die Marken bzw. Angebote in ausgewählten Produkt- und Dienstleistungsbereichen als austauschbar empfinden, in der neueren Untersuchung auf über 80%. Vgl. BBDO (Hrsg.), Brand Parity III, interne Daten, Düsseldorf 1999, zitiert nach: BAUMGARTH, C.: Markenpolitik: Markenwirkungen – Markenführung – Markenforschung, Wiesbaden 2001, S. 10. Zur Homogenisierung von Leistungsmerkmalen vgl. auch MURPHY, J.: What Is Branding?, in: Hart, S./ Murphy, J. (Hrsg.), Brands. The New Wealth Creators, Houndsmills u.a. 1998, S. 1 ff.

Neben den allgemeinen Wettbewerbsherausforderungen gilt es auch nachhaltige Veränderungen auf Seiten der Konsumenten bzw. Anspruchsgruppen zu berücksichtigen. So ist das Konsumentenverhalten durch eine wachsende Individualisierung und Inkonsistenz geprägt, gepaart mit einem Streben nach Bequemlichkeit und Verfügbarkeit bei der Suche und der Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen. Immer individueller werdende Nachfragerbedürfnisse führen zu einer Fragmentierung der Märkte. Stetig kleiner werdende, unbeständigere Zielgruppen mit fragilen und differenzierten Bedürfnisstrukturen können auch in einer gestiegenen Anbieter- oder Markenwechselbereitschaft der Nachfrager münden.[5]

Anbieter versuchen diesen Herausforderungen mit unterschiedlichen Strategien zu begegnen. Eine stärker personalisierte Kommunikation soll die wahrgenommene Relevanz der Botschaften erhöhen und so die negativen Auswirkungen der kundenseitigen Informationsüberlastung kompensieren sowie die Effektivität der getroffenen Maßnahmen verbessern. Neben der Individualisierung der Kommunikation bzw. von Elementen des Vermarktungsprozesses (Customer Buying Cycle) gehen Anbieter verschiedenster Branchen zunehmend dazu über, auch die originären Vermarktungsobjekte mit Individualisierungspotenzialen auszustatten. Produkte und Leistungen können kundenindividuell spezifiziert oder konfiguriert und damit speziellen Kundenbedürfnissen angepasst werden. Die Individualisierung von Vermarktungsobjekten und –prozessen soll der Befriedigung individueller Kundenbedürfnisse dienen und dem Angebot in der Wahrnehmung der Nachfrager ein eigenständiges und einzigartiges Profil verleihen sowie im Wettbewerb als Differenzierungs- und Profilierungsmerkmal dienen.[6]

Festzustellen ist in diesem Kontext, dass die Individualisierung von Vermarktungsobjekten und –prozessen in einem zunehmenden Maße über den traditionellen Rahmen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit hinaus auf den Nachfrager ausgedehnt wird. Beschränken sich die bisher realisierten und marktlich angebotenen Leistungen auch fast ausschließlich auf die relativ simple Auswahl oder Kombination bereits vom Anbieter vorgegebener Leistungsattribute, wie z.B. Module einer Reise oder Komponenten eines PCs, so lässt die stetige Zunahme derartiger Angebote eine Verschiebung der Rollen von Produzenten und Konsumenten erkennen. Ermöglicht u. a. durch die gesellschaftliche Verbreitung des Internet als Transaktions- und Kommunikationsmedium erfährt der Nachfrager eine Einbindung in Prozesse der Leis-

---

[5] Vgl. MEFFERT, H./ TWARDAWA, W./ WILDNER, R.: Aktuelle Trends im Verbraucherverhalten – Chancen und Risiken für den Markenartikel, in: Meffert, H./ Backhaus, K./ Becker, J. (Hrsg.), Arbeitspapier Nr. 137 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 2000, S. 22.

[6] Vgl. SCHNÄBELE, P.: Mass Customized Marketing: effiziente Individualisierung von Vermarktungsobjekten und –prozessen, Wiesbaden 1997, S. 16 ff.; BONGARTZ, M.: Markenführung im Internet – Verhaltenstypen – Einflussfaktoren - Erfolgswirkungen, a. a. O., S. 4 f.

tungsgestaltung, –erstellung und –vermarktung.[7] Die Rolle der Endkunden beschränkt sich zunehmend nicht mehr nur auf die Konsumption von Leistungen, sondern erstreckt sich auch auf Bereiche der Leistungsentwicklung und –gestaltung sowie der Produktion und Kommunikation.[8] Die damit einhergehende Re-Organisation der klassischen Arbeitsteilung impliziert „neue“ Formen der Anbieter-Nachfrager-Beziehung, die gegenüber traditionellen Modellen der Wertschöpfung ein höheres Maß an Interaktion und Integration aufweisen.

Begleitet werden derartige Entwicklungen durch eine sich verändernde Interpretation der Rolle des Kunden im Prozess der Wertschöpfung. Nicht mehr nur die anbieterseitige Produktion von Gütern und deren Veräußerung, sondern die Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager wird zunehmend als zentraler Prozess der Wertschöpfung begriffen.[9] Anbieter-Nachfrager-Interaktionen werden zunehmend weniger isoliert aus einer Perspektive (Informationssuche, Transaktion etc.) betrachtet, sondern als mehrdimensionale, vernetzte Erlebnisse interpretiert, welche ein ganzheitliches Management verlangen.[10] Mit dieser Verschiebung der Perspektive verändert sich auch die Interpretation der Anbieter-Nachfrager-Schnittstelle. Vormals lediglich das manifestierte Ende der Wertschöpfungskette, werden die virtuellen und physischen Schnittstellen zu den Nachfragern zunehmend als mächtige Komponenten der Wertschöpfung und „erlebnisschaffende“ Instrumente des Marketing interpretiert.[11]

---

[7] Die Gründe für die Einbindung des Nachfragers in Prozesse der Leistungsgestaltung und -erstellung können nicht nur durch die Notwendigkeit der Individualisierung begründet sein. So implizieren viele Self-Service-Angebote wie bspw. Online-Banking, Geldautomaten etc. ebenfalls eine Integration des Kunden, offenbaren aber keine leistungsspezifischen Individualisierungspotenziale. Etwaige Gründe für das Angebot entsprechender Leistungen können so im Potenzial der anbieterseitigen Kostenreduktion und dem Streben nach einer Entsprechung von Annehmlichkeits- und Convenience-Bedürfnissen der Nachfrager vermutet werden.

[8] Vgl. GRÜN, O./ BRUNNER, J.-C.: Der Kunde als Dienstleister: Von der Selbstbedienung zur Co-Produktion, Wiesbaden 2002, S. 23 ff.; MEYER, A./ BLÜMELHUBER, C./ PFEIFFER, M.: Der Kunde als Co-Produzent und Co-Designer; in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 58 ff.

[9] Vgl. PRAHALAD, C. K./ RAMASWAMY, V.: The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers, Boston 2003, S. 12 ff.; RAMÍREZ, R.: Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research, in: Strategic Management Journal, Vol. 20, Nr. 1, 1999, S. 49 ff.; WIKSTRÖM, S.: Value Creation by Company-Consumer Interaction, in: Journal of Marketing Management, Vol. 12, Nr. 5, 1996, S. 359 ff.

[10] Vgl. PRAHALAD, C. K./ RAMASWAMY, V.: The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers, a. a. O., S. 93 ff.; SCHMITT, K.: Inclusive Branding. Methoden, Strategien und Prozesse für eine ganzheitliche Markenführung, Neuwied 2003.

[11] Vgl. *Pine II/ Gilmore* (PINE II, B. J./ GILMORE, J. H.: Why Experience Marketing Pays, in: strategy + business, Nr. 36, 2004, S. 10 f.) die Funktionen von „Recreational Equipment Inc. (REI)“- und „Starbucks“-Filialen und schildern den Fall von Café-Eröffnungen durch die Online-Bank „ING Direct“. In den Cafés von ING Direct lassen sich weder Finanztransaktionen ausführen, noch ist das Kaffee- und Gebäck-Angebot kostenlos (Preise auf marktüblichem „Starbucks-Niveau“), doch vermochte die „neue Filiale“ innerhalb eines Jahres neue Kundenkonten und Hypothekenverträge im Volumen von mehr als 200 Mio. USD zu initiieren. *Hadwiger/ Robert* (HADWIGER, N./ ROBERT, A.: Produkt ist Kommunikation. Integration von Branding und Usability, Bonn 2002, S. 169 ff.) rücken die Schnittstelle in den Fokus ihrer Betrachtung und plädieren für die Betrachtung von Corporate Identity- und Marken-Projekten im Sinne eines „Interface-Management“.

Maßgeblich beeinflusst wurden derartige Entwicklungen durch die gesellschaftliche Verbreitung des Internet als Transaktions- und Kommunikationsmedium. Als zeitlich-räumliche unabhängige Kontaktschnittstelle wird es von Seiten der Anbieter für Zwecke der Marktbearbeitung eingesetzt. Mit Hilfe webbasierter Schnittstellen realisieren Anbieter die kostengünstige Einbeziehung der Nachfrager zu Zwecken der Selbstadministration und -information, Beratung, Leistungsgestaltung und –erstellung. Das Internet dient so der Vernetzung von Anbietern und Nachfragern, die klar über Aspekte der werblichen Kommunikation hinausgeht. Neue, internetgestützte Formen der Interaktion lassen sich aber nicht nur im Anbieter-Nachfrager-Verhältnis feststellen. Nachfrager kommunizieren mittels Internettechnologie interpersonal, bauen soziale Beziehungen auf und/ oder pflegen sie (Abb. 1-1: [2]). Persönliche Meinungen werden in Form von Weblogs[12] veröffentlicht oder in Meinungsforen[13] zur Diskussion gestellt. Die mediatisierte Interaktion und Überbrückung zeitlich-räumlicher Grenzen führt zur Entstehung neuer sozialer Gruppen, sog. „Virtual Communities“.[14] Konstitutives Merkmal vieler dieser mediatisierten Gemeinschaften ist die Position der Gruppenmitglieder zu einer Marke oder bestimmten wahrgenommenen Geschäftspraktiken von Unternehmen.[15] Ausserhalb des Einflussbereiches markenführender Unternehmen dienen unabhängige Meinungsforen, Fan-Sites und private Homepages, Weblogs oder eMail-Korrespondenz dem Austausch von Informationen, Meinungen und Erfahrungen zu und mit Marken. Wenn auch zweifelsfrei in unterschiedlichem Ausmaß und mit unterschiedlichem Gewicht, so führt der internetbasierte soziale Austausch dazu, dass die klassische, anbietergesteuerte Markenkommunikation um eine „demokratische“, unkontrollierbare Komponente erweitert wird (siehe dazu

INSERT 1: VOLKSWAGEN AG – „Suicide Bomber“).

[12] Ein Weblog oder Blog (ein Kunstwort aus „Web“ und „Logbuch“) ist eine Webseite, die periodisch neue Einträge enthält und den Charakter eines Tagebuchs hat. Vgl. auch SUITT, H. ET AL.: A Blogger in Their Midst, in: Harvard Business Review, Vol. 81, Nr. 9, 2003, S. 30 ff. oder BONSTEIN, J./ SCHULZ, T.: Internet-Tägliche Ration Wahnsinn, in: Spiegel Online, 10.01.2005, http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,335971,00.html (Abruf am 10.01.2005).

[13] Vgl. MCWILLIAM, G.: Building Stronger Brands through Online Communities, in: Sloan Management Review, Vol 41, Nr. 3, 2000, S. 43 ff.

[14] Vgl. DÖRING, N.: Sozialpsychologie des Internet – Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen, 2. Aufl., Göttingen 2003, S. 499 ff.

[15] Vgl. MUNIZ JR., A. M./ O’GUINN, T. C.: Brand Community, in: Journal of Consumer Research, Vol. 27, Nr. 4, 2001, S. 412 ff.

Insert 1: Volkswagen AG – „Suicide Bomber“

Ein Video-Clip, gute 2,5MB groß, per eMail von einer Bekannten erhalten und gleich mehrfach an andere Bekannte und Freunde weitergeleitet: Virales Marketing. Inhalt des Video-Clips: Ein arabisch anmutender Mann (dunklere Haut, Militär-Jacke, Palästinenser-Tuch) verlässt ein (englisches) Reihenhaus, steigt in einen *VW Polo* und fährt diesen durch die Stadt bis er vor einem belebten Straßencafé stoppt. Schnitt. Innenaufnahme im Auto: der Fahrer verharrt einen Moment, umfasst mit der rechten Hand einen Zünder, man sieht einen Gürtel Sprengstoff um seinen Bauch gebunden und wie der Zünder gedrückt wird – Schnitt. Außenaufnahme: VW Polo unmittelbar vor Straßencafé. Im Inneren des Wagens eine grelle Detonation und ein dumpfer Knall, der *Polo* wackelt nur kurz, bleibt äusserlich vollkommen intakt, das Leben im Straßencafé geht ganz normal weiter. Keine gesplitterten Scheiben, keine Flammen, keine Panik, kein Feuer. Im Umfeld scheint niemand das (missglückte) Selbstmordattentat mitbekommen zu haben – Schnitt. *VW*-Logo vor schwarzem Hintergrund, darunter in der typischen *VW*-Schrift geschrieben: „Polo. Small but tough.“






Alles deutete darauf hin, dass dies wirklich ein *VW*-Werbespot war. Die Länge des Clips, die Qualität des Clips (Belichtung, Schnitt, Dramaturgie), die Verwendung des *VW*-Logos, der Original-Schrift. Zudem passte der Clip zu einem anderen *VW*-Spot, in dem ein *Polo*-Fahrer im sicheren Gefühl der Robustheit des *Polos* versucht, auf abschüssiger Fahrbahn eine fahrerlose Dampfwalze aufzuhalten. Ebenfalls ähnlich die Aussage einer in Cannes prämierten Werbeanzeige des Polo: eine Vielzahl von amerikanischen Polizisten („Cops“) verschanzen sich bei einem Einsatz in einer Strasse allesamt hinter einem Polo – und nicht hinter den davor und dahin-

ter parkenden US-Automobilen. Der „Suicide Bomber“-Clip musste also das virale Element der *Polo*-Kampagne sein: weniger massen-kompatibel als TV-Spots, unterhaltend, überraschend und verstörend.

Der Clip wurde weltweit zum Gegenstand der Diskussion in Weblogs und Meinungsforen. Vgl. bspw. zur Diskussion der Herkunft, Echtheit, Aussage und Güte des Clips die Diskussion der deutschen „Werber-Community“ unter http://www.werbewunderland.de/index.php?p=422, der amerikanischen unter http://adweek.blogs.com/adfreak/2005/01/vw_suicidebombe.html. Selbst für „Werber“ war der Clip nicht unmittelbar als „fake“ auszumachen: Die Machart und die Qualität sprachen gegen einen „fake“, der Inhalt bzw. der dargestellte terroristische Akt jedoch dafür. War *Volkswagen UK* einfach mutiger als *VW Deutschland* oder *VW USA*?

Ein derartiger Clip und eine derartige Resonanz in Meinungsforen und Blogs scheint auch das Interesse klassischer Massenmedien zu erregen. So berichtet *The Guardian* bereits am 20.01.2005 „Volkswagen is at the centre of a global row after a disturbing film featuring a Palestinian suicide bomber in a Polo car flew around the world on the internet. […] Volkswagen said last night it was outraged by the spoof advert, which became the fifth most talked about item on internet weblogs. ’Volkswagen UK and its agencies strenuously deny that they have any involvement in the creation of a viral advertisement that has been accessible through the internet depicting an explosion taking place inside a Volkswagen Polo,’ the car maker said in a statement.” Vgl. Brook, S.: Spoof suicide bomber ad sparks global row, in: The Guardian/ The MediaGuardian, 20.01.2005, http://media.guardian.co.uk/newmedia/story/0,,1394087,00.html. Doch die massenmediale Berichterstattung beschränkt sich nicht nur auf den *Guardian*. So stellt dieser fest: „Stories about the film appeared on countless internet websites and in many newspapers, including the Jerusalem Post, the New York Post, the Observer and the Daily Mirror.” Vgl. Brook, S.: Spoofers to apologise for VW suicide bomber ad, in: The Guardian/ The MediaGuardian, 31.01.2005, http://media.guardian.co.uk/advertising/story/0,7492,1402493,00.html.

Wenn *Volkswagen* den Clips nicht selbst in Auftrag gegeben hat, wer war es dann? Der *Guardian* ermittelt und stellt fest: „One explanation is that the film was created by a maverick advertising wannabe trying to get work from Volkswagen. The mystery deepened after MediaGuardian.co.uk tracked down the makers of the film, who revealed that some distinctively professional techniques had been used: it had been shot on 35mm film, not something an amateur would usually do, and cost £40,000, not a sum an amateur could afford.”

In den folgenden Tagen distanziert sich *Volkswagen* dann über die Massenmedien von dem Clip. Meldungen, *VW* werde rechtliche Schritte gegen die Ersteller und Verbreiter des Clips einleiten, sind zu lesen. Vgl. zum Clip: http://www.snopes.com/photos/commercials/vwpolo.asp; vgl. zur Presse-Berichterstattung z.B. Brook, S.: VW to sue Polo bomb ad duo, in: Media.Guardian.co.uk, 26.01.2005, http://media.guardian.co.uk/advertising/story/0,7492,1398392,00.html; Kröger, M.: Strafanzeige - VW klagt wegen Werbe-Fälschung im Web, in: Spiegel Online, 28.01.2005, http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,337795,00.html. (Abruf aller zitierten Web-Quellen jeweils zuletzt am 11.02.2005.)

Neben der anbieterunabhängigen interpersonalen Kommunikation werden dem Nachfrager selbst bei anbieterinitiierten Formen der Kundeninteraktion Optionen der Gestaltung von Leistungen, Kommunikationsbotschaften oder seines Verhältnisses zum Anbieter und der Art des Leistungsbezugs eingeräumt. Damit kommen dem Nachfrager unter Umständen implizit

Aufgaben zu, die das Wesen von Marken berühren können. Die in der Psyche der Nachfrager verankerten Vorstellungsbilder können vor diesem Hintergrund nicht mehr nur auf die nachfragerseitige Erfahrung mit einer standardisierten Leistung und anbieterseitig gesteuerter Kommunikationsmaßnahmen zurückgeführt, sondern auch als Resultat neuer Formen der Kundeninteraktion interpretiert werden. Für einen Markenanbieter bedeutet dies auch, dass Nachfrager in der Interaktion mit einem Wettbewerber Erfahrungen sammeln, die relevant für die eigene Markenführung sein können, als auch das nachfragerseitige Vorstellungsbild „meiner" Marke beeinflussen. Für die Markenführung bedeutet dies, das Internet nicht nur als Profilierungsraum für Marken,[16] sondern auch als Ort des sozialen Austausches und Medium einer alternativen Markenkommunikation zu verstehen. Vor diesem Hintergrund scheint es sinnvoll, neue Formen der Kundeninteraktion nicht nur als Resultate, sondern auch als Einflussfaktoren der Markenführung zu verstehen.

In der Literatur hat sich für die in diesem Arbeitspapier betrachteten (bereits existierenden) Marken die Ansicht durchgesetzt, dass die den strategischen Handlungsrahmen der Markenführung aufspannenden übergeordneten markenpolitischen Ziele, die gegebene Markenpositionierung und das formulierte Markenleitbild als prädisponierende Einflussgrößen bzw. Vorgaben für alle außen- und innengerichteten Aktivitäten der markenpolitischen Internetnutzung zu interpretieren sind. Diese Auffassung wird damit begründet, dass die essentiellen identitätsprägenden Merkmale und Eigenschaften dieser Marken nicht originär auf der Generierung eines internetspezifischen Nutzenvorteils (außengerichtet) bzw. entsprechenden internetspezifischen Ressourcen und Fähigkeiten (innengerichtet) beruhen.[17] Insofern werden markenpolitische Aktivitäten im Internet als ergänzende, mit der Markierung von Produkten und Leistungen verbundene Maßnahmen betrachtet, die einen Beitrag zur Erreichung der übergeordneten Markenziele leisten sollen und daher auf den vorhandenen strategischen Kern abzustimmen sind.[18] Das Ziel dieses Arbeitspapieres ist es, die skizzierte Perspektive einer internetori-

---

[16] Vgl. BONGARTZ, M.: Markenführung im Internet – Verhaltenstypen – Einflussfaktoren – Erfolgswir-kungen, Wiesbaden 2002, S. 2.

[17] Vgl. u. a. BASINI, J. S. M.: Developing Integrated Multiple Channel Brand Experiences, London 2001, S. 8; BRAUER, W./ SABOROWSKI, J.: Internet-Branding, in: absatzwirtschaft, 41. Jg., Nr. 11, 1998, S. 102 ff.; BUSCH, O.: Markenführung im Digital Age, in: absatzwirtschaft marken, 43. Jg., Nr. 1, 2000, S. 24; ESCH, F.-R./ HARDIMAN, M./ LAGNER, T.: Wirksame Gestaltung von Markenauftritten im Internet, in: Thexis, 17. Jg., Nr. 3, 2000, S. 16; FANTAPIÉ ALTOBELLI, C.: Internet und integrierte Markt-Kommunikation, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 65. Jg., Nr. 6, 1996, S. 339; WAGNER, H./ TEEGE, G./ BAUMANN, D.: Digital Brand Management: Erfolgreiches Markenmanagement im Internet-Zeitalter, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): E-Branding-Strategien, Wiesbaden 2001, S. 185 f.

[18] Vgl. BONGARTZ, M.: Markenführung im Internet – Verhaltenstypen – Einflussfaktoren - Erfolgswirkungen, a.a.O., S. 2; POGODA, A.: Auch im Internet Marke bleiben: Markentechnische Grundregeln für das elektronische Medium, in: Brandmeyer, K./ Deichsel, A. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik: Markenwelt, Markentechnik, Markentheorie, Forschungsbericht, Horizonte, Frankfurt a. M. 1999, S. 294 ff.; SWINKA, S.: Transfer klassischer Marken in das Internet – Ansatzpunkte und Ausgestaltungsformen, in: Meffert, H./ Backhaus, K./ Becker, J. (Hrsg.): Markenführung im Internet, Dokumentationspapier Nr. 141 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Münster 2000, S. 29 ff.

entierten Markenführung zu hinterfragen und sie zu ergänzen. Wie bereits angerissen basiert es auf der Annahme, dass neue Formen der (webbasierten) Kundeninteraktion von Seiten der Markenanbieter nicht vollends zu planen, steuern und kontrollieren sind. Webbasierte Interaktionen können folglich nicht nur als Resultat der Markenführung, sondern auch als Kontingenzen dieser interpretiert werden.

2 Markenführung im Kontext des Internet

Wurde das Konzept der Marke mit dem Beginn der gesellschaftlichen Verbreitung des Internet auch grundsätzlich in Frage gestellt,[19] so hat gerade das nachfragerseitige Bedürfnis nach Orientierung, Angebotsidentifikation und Risikoreduktion[20] im Umgang mit „Neuen Medien“[21] sowie der aufgrund gestiegener Angebotsvielfalt verstärkte Differenzierungsdruck im Wettbewerb die Bedeutung der Marke nachhaltig unterstrichen.[22] Die Frage nach der Rolle des Internet im Kontext der Markenführung fand ihren Niederschlag in der praktischen und wissenschaftlichen Diskussion,[23] verzeichnet mit der zunehmenden Durchdringung der Phä-

---

[19] Vgl. McKenna, R.: Marketing in an Age of Diversity, in: Harvard Business Review, Vol. 66, Nr. 5, 1988, S. 90 ff.; Rayport, J. E./ Sviokla, J. J.: Managing in the Marketspace, in: Harvard Business Review, Vol. 72, Nr. 6, 1994, S. 142; Tapscott, D.: Growing Up Digital: The rise of the Net Generation, New York 1998, S. 185 ff.

[20] Vgl. Davis, R./ Buchanan-Oliver, M./ Brodie, R. J.: Retail Service Branding in Electronic Commerce Environments, in: Journal of Service Research, Vol. 3, Nr. 2, 2000, S. 178 ff.; Tan, S. J.: Strategies for reducing consumers’ risk aversion in Internet shopping, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 16, Nr. 2, 1999, S. 163 ff.; Van den Poel, D./ Leunis, J.: Consumer Acceptance of the Internet as a Channel of Distribution, in: Journal of Business Research, Vol. 45, 1999, S. 249 ff. Für eine Übersicht vgl. Bröcher, J./ Hoffmann, M.-L./ Sabel, T.: Der Schutzbereich des Markenrechts unter besonderer Berücksichtigung ökonomischer Aspekte, Arbeitsbericht Nr. 14 des Kompetenzzentrums Internetökonomie und Hybridität Münster, Münster 2005, S. 7 ff.

[21] Als „Neue Medien“ im weiteren Sinne werden meist Medien bezeichnet, die auf Daten in digitaler Form zugreifen, also z.B. eMail, World Wide Web, DVD, CD-ROM etc. Im engeren Sinne werden damit jedoch nur internetbasierte Dienste bezeichnet.

[22] Vgl. Meffert, H./ Böing, C.: Erfolgsfaktoren und Eintrittsvoraussetzungen im Business-to-Consumer-E-Commerce –ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Analyse, in: Meffert, H./ Backhaus, K./ Becker, J. (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 138 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Münster 2000, S. 20; Kathman, J.: Brand Identity Development in the New Economy, in: Design Issues, Vol. 18, Nr. 1, 2002, S. 32 ff., Narisetti, R.: New and improved, in: The Wall Street Journal, 16.11.1998, S. R33.

[23] Vgl. Aaker, D. A./ Joachimsthaler, E.: Brand Leadership, New York 2000, S. 228 ff.; Bongartz, M.: Markenführung im Internet – Verhaltenstypen – Einflussfaktoren - Erfolgswirkungen, a. a. O., S. 1 ff.; Decker, R./ Klein, T./ Wartenberg, F.: Marketing und Internet – Markenkommunikation im Umbruch?, in: markenartikel, 57. Jg., Nr. 10, 1995, S. 468 ff.; Fantapié Altobelli, C./ Sander, M.: Internet-Branding: Marketing und Markenführung im Internet, Stuttgart 2001; Meffert, H.: Erfolgreiche Markenführung im Internetzeitalter – Integration von klassischem und e-Branding, in: GfK e.V. (Hrsg.): Markenführung im Wandel: e-Branding als Baustein moderner Markenkommunikation, Nürnberg 2001, S. 7 ff.; Zyman, S./ Miller, S.: E-Branding: Erfolgreiche Markenstrategien im Netz, Wiesbaden 2001.

nomene jedoch eine Verschiebung des Interessenfokus. So lässt sich einerseits ein deutlicher Wechsel in der Markenstrategie bzw. Markenarchitektur, andererseits aber auch eine Veränderung in der Gestaltung der Maßnahmen zur Markenprofilierung feststellen.

2.1 Wandel internetbezogener Markenstrategien

Mit der technischen Verfügbarkeit und gesellschaftlichen Etablierung des Internet im Allgemeinen bzw. des World Wide Web (WWW) als seine grafische Benutzeroberfläche im Speziellen können Unternehmen auf ein Medium zurückgreifen, das ein nicht vermutetes Maß an Vielseitigkeit in der Anwendung und tief greifende Potenziale zur Veränderung von Geschäftspraktiken birgt. Die „neue, virtuelle Welt“[24] veränderte die Kommunikation und offenbarte Unternehmen die Option der zeitnahen und direkten Darstellung in der Öffentlichkeit. Die Umgehung von Absatzmittlern und traditionellen Massenmedien bot fortan die Möglichkeit der direkten Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager.

Die Gesetzmäßigkeiten der auf Basis des Internet entstandenen Geschäfte schienen sich vom traditionellen Offline-Geschäft zu unterscheiden.[25] Unternehmen, deren Leistungsangebot spezifisch auf dem Internet beruhte, vermochten vor allem auf Kapitalmärkten enormen Erfolg zu erzielen und wurden zu Ikonen der so genannten „New Economy“ (bspw. *Amazon.com, eBay.com, Priceline.com* etc.). Etablierte Marken verstanden sich aufgrund ihrer Historie nicht als Bestandteil der „New Economy“ und zögerten mit ihrem Schritt in die „neue Welt“. Das Web galt für viele lediglich als weiterer Kommunikationskanal. Auftritte im Web dienten der eigenen Darstellung und anbieterzentrierten Informationsbereitstellung,[26] und nicht selten war das Web nur die Applikationsumgebung traditioneller Kommunikationsbotschaften. Wurden mit dem Engagement im Web nicht nur Kommunikations- bzw. Informations-, sondern auch Transaktionsziele zu erreichen versucht, so wurde etablierten Marken keine ausreichende Internet-Glaubwürdigkeit zugeschrieben. Der Neuartigkeit des Mediums

---

[24] KERNSTOCK, J.: Crossover Branding: Marke zwischen Tradition und Internet, in: Thexis, 18. Jg., Nr. 2, 2001, S. 56.

[25] Vgl. EVANS, P. B./ WURSTER, T. S.: Strategy and the New Economics of Information, in: Harvard Business Review, Vol. 75, Nr. 5, S. 74 ff.

[26] *Meffert* spricht in diesem Zusammenhang bspw. von „kommunikativen Markenauftritten“ und grenzt diese von transaktionsorientierten Markenpräsenzen ab. Vgl. MEFFERT, H.: Erfolgreiche Markenführung im Internetzeitalter – Integration von klassischem und e-Branding, Vortrag im Rahmen der GfK-Jahrestagung „Markenführung im Wandel – E-Branding als Baustein moderner Marktkommunikation“ am 22.06.2001 in Nürnberg (Präsentation liegt vor).

schien nur mit speziellen „Internet-Marken“ [27] entsprochen werden zu können:[28] die *Karstadt AG* schuf *MyWorld*, die *Metro AG Primus Online*, die *HypoVereinsbank AG* die *Advance Bank* etc. Das Internet stellte dabei die Basis spezifischer Leistungsangebote und den originären Entstehungsraum von Marken dar. Der Fokus der Diskussion lag dabei primär auf Fragen des erstmaligen Markenaufbaus („branding“) für internetspezifische Angebote.[29]

Mit der Ernüchterung hinsichtlich der Erwartungen an die „New Economy“ und einer zunehmenden Kombination von Online- und Offline-Maßnahmen klassischer Marken erfuhr die Diskussion eine Ausweitung und Fokusverlagerung. Zum einen wurde deutlich, dass sich die grundlegende Aufgabe der Kreation und Konzeption von Internet-Marken hinsichtlich ihres Wesens nicht oder nur bedingt von der klassischer Marken unterscheidet.[30] Zum anderen gewannen zunehmend hybride Formen des Leistungsangebots an Bedeutung, die im Gegensatz zu rein internetbasierten Angeboten die Kombination von Online- und Offline-Angeboten im Sinne von „Click-and-Brick-Strategien“[31] fokussierten und in der Regel auf bereits (mehr oder minder) etablierte Marken zurückgreifen konnten. Das Internet rückt in einem Kontext von Veränderungen im wettbewerbs- und konsumentenbezogenen Umfeld von Unterneh-

[27] In der Literatur lassen sich eine Vielzahl von sinnverwandten Begriffen finden. So bezeichnen die Autoren mit „virtuellen Marken“, „e-Brands“, „Online-Marken“, „Dot.com-Brands“ oder „Electronic Generated Brands“ in der Regel in der Psyche der Konsumenten verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbilder von Produkten, Dienstleistungen oder Unternehmen, bei denen das Internet als Transaktions- und Kommunikationsmedium die primäre Plattform des Angebots oder der Unternehmenstätigkeit darstellt. Vgl. BAUMGARTH, C.: Markenpolitik: Markenwirkungen - Markenführung – Markenforschung, a. a. O., S. 295 ff.; CARPENTER, P.: eBrands: Building an Internet Business at Breakneck Speed, Boston 2000; FELSENBERG, A.: Die Marken des Internet, in: Horizont Magazin, Nr. 1, 2000, S. 62.; HERMANNS, A.: Markenstrategien im Internet, in: Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. (Hrsg.): E-Communication und Marken – Markendialog 2001, Frankfurt a. M. 2001, S. 13 f.

[28] Vgl. IND, N./ RIONDINO, M. C.: Branding on the Web: A real revolution?, in: Journal of Brand Management, Vol. 9, Nr. 1, 2001, S. 11 f. Vgl. zu alternativen Kontingenzen für den Aufbau reiner Internet-Marken STREBINGER, A./ TREIBLMAIER, H.: E-Adequate Branding: Building Offline and Online Brand Structure within a Polygon of Interdependent Forces, in: Electronic Markets, Vol. 14, Nr. 2, 2004, S. 154.

[29] Hermanns et al. Sprechen hier bspw, von einem „kreativen Erstgestaltungsprozess“, vgl. HERMANNS, A./ MATZDORF, S./ RIEDMÜLLER, F.: Marken im Internet – die virtuelle Herausforderung, in: Hermanns, A./ Sauter, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce: Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele, 2. Aufl., München 2001, S. 194.

[30] Vgl. CHIAGOURIS, L./ WANSLEY, B.: Branding on the Internet, in: Marketing Management, Vol. 9 , Nr. 2, 2000, S. 36 f.; MÜLLER, G.: Multimedia-Kommunikation für Marken, in Majer, W. (Hrsg.): E-Communication und Marken, GEM Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens, Wiesbaden 2001, S. 149 ff.

[31] Die Bezeichnung “Click-and-Brick” spielt auf die Verbindung der Online- („Mouse-Clicks“) und Offline-Welt (Unternehmensgebäude, Ziegel – „bricks“) an. Vgl. GARINO, J.: Get the Right Mix of Bricks & Clicks, in: Harvard Business Review, Vol. 78, Nr. 3, 2000, S. 107 ff.; STEINFIELD, CH./ BOUWMAN, H./ ADELAAR, T.: The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies, in: International Journal of Electronic Commerce, Vol. 7, Nr. 1, 2002, S. 93 ff.

men,[32] daraus abzuleitenden „Click-and-Brick-Strategien“ und einer allgemein zunehmenden Nutzung durch aktuelle und potenzielle Nachfrager nicht mehr als zentraler Ort der Leistungserbringung und Markenwahrnehmung, sondern als ergänzender Profilierungsraum für bereits existierende Marken in den Mittelpunkt der Betrachtung.[33] Die Gründe für die „Wiederentdeckung“ klassischer Marken im Kontext des Internet bzw. Electronic Commerce sind vielschichtig. Maßgeblich waren dabei sicherlich die Kosten des längerfristigen Marken- und korrespondierenden Vertrauensaufbaus, die bei der Schaffung reiner Internet-Marken im Gegensatz zu etablierten Marken uneingeschränkt ins Gewicht fielen. So wurde deutlich, dass etablierte Marken gegenüber neuen Internet-Marken im Web durchschnittlich nicht nur eine höhere Bekanntheit, sondern auch eine höhere Nutzungsbereitschaft aufwiesen. Die wissenschaftliche Diskussion befasst sich seitdem vor allem mit dem Aspekt „der zielsetzungsgerechten Nutzung des Internet durch markenführende Unternehmen im Rahmen eines bereits bestehenden Markenführungskonzeptes“[34] und der Frage des Beitrags des Internet zur Bewältigung zentraler markenpolitischer Herausforderungen.

2.2 Wandel internetbezogener Markenpositionierungen

Neben einem Wandel in der strategischen Bedeutung des Internet für die Markenführung lässt sich über den Zeitablauf der Verfügbarkeit und Etablierung des Internet auch eine Veränderung der Markenpositionierung feststellen. Ausgangspunkt ist dabei die Definition eines spezifischen Nutzenversprechens, das als Kern der Markenidentität in der Markenphilosophie des Anbieters zum Ausdruck gebracht wird. Im Kontext des Internet galt es für markenführende Instanzen internetspezifische Kundennutzen zu formulieren, die dann die Ausgestaltung sämt-

---

[32] Vgl. zu zentralen Rahmenbedingungen und Herausforderungen der Markenführung bspw. BAUMGARTH, C.: Markenpolitik: Markenwirkungen – Markenführung – Markenforschung, a. a. O., S. 10-16; MEFFERT, H./ GILOTH, M.: Aktuelle markt- und unternehmensbezogene Herausforderungen an die Markenführung (b), in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 100 ff.; OLINS, W.: On Brand, a. a. O., S. 14 ff. und 236 ff.

[33] Bongartz versteht unter „bereits existierenden Marken“ all jene Marken, die aufgrund ihres Offline-Ursprungs bzw. aufgrund ihrer Angebote und Aktivitäten außerhalb des Internet bei Konsumenten verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbilder erreicht haben – vgl. BONGARTZ, M.: Markenführung im Internet – Verhaltenstypen – Einflussfaktoren - Erfolgswirkungen, a. a. O., S. 2. In der Literatur finden sich für derartige Marken Begriffe wie „Offline-Marken“ oder „Marken der realen Welt“. Vgl. dazu bspw. FANTAPIÉ ALTOBELLI, C./ SANDER, M.: Internet-Branding: Marketing und Markenführung im Internet, a.a.O., S. 4 ff.; HERMANNS. A./ RIEDMÜLLER, F.: Erfolgreiche Marken können die Offline- und Online-Welt vereinen, in: absatzwirtschaft, 44. Jg, Nr. 9, 2001, S. 67.; SPECHT, U.: Markenführung und Internet: Eine Analyse aus der Perspektive der Fast Moving Consumer Goods Branche, in: DBW, 61. Jg., Nr. 2, 2001, S. 257 ff.

[34] BONGARTZ, M.: Markenführung im Internet – Verhaltenstypen – Einflussfaktoren - Erfolgswirkungen, a. a. O., S. 2.

licher markenpolitischer Maßnahmen prägen sollten.[35] Internetspezifische Kundennutzenvorteile lassen sich auf funktionale, prozessuale und beziehungsorientierte Aspekte zurückführen (vgl. Abb. 1).

Funktionale Kundennutzenvorteile liegen in einer überlegenen technisch-qualitativen Gestaltung der Leistung im Web begründet, die sich in der grundsätzlichen Funktionsfähigkeit und Sicherheit des markierten Angebots ausdrückt. Der funktionale Kundennutzen einer Marke im Web beruht dabei in der Regel auf dem Einsatz standardisierter Softwarelösungen, die aufgrund ihrer breiten Verfügbarkeit im Markt problemlos von Wettbewerbern eingesetzt oder imitiert werden können und somit nur ein sehr begrenztes Differenzierungspotenzial bereitstellen.[36]

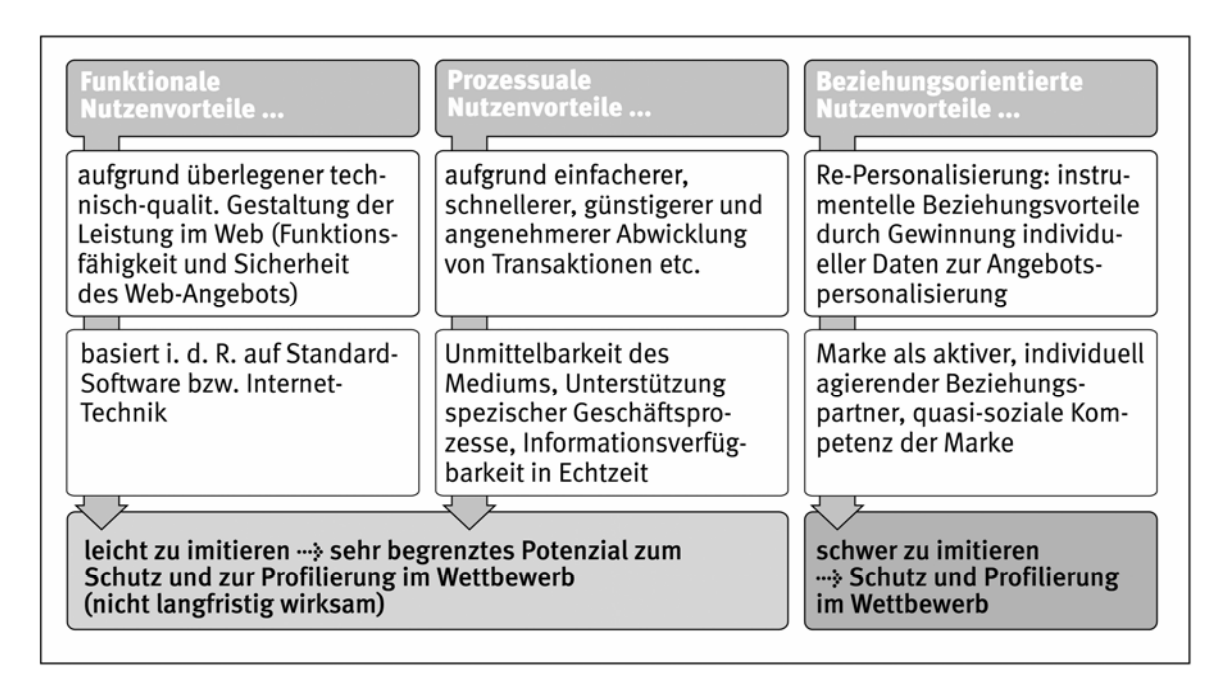


Abb. 1: Dimensionen internetspezifischer Kundennutzenvorteile

Prozessuale Nutzenvorteile ergeben sich dagegen nicht nur aus dem Einsatz von Softwarelösungen, sondern generell aus „einer einfacheren, schnelleren, günstigeren und angenehmeren Abwicklung von Transaktionen oder Informationsaustäuschen zwischen dem Markenführer und dem Nutzer der markierten Leistung."[37] Nutzenvorteile können dabei zum einen aus der

---

[35] Vgl. BRAUER, W./ SABOROWSKI, J.: Internet-Branding, Marken im Informationszeitalter, Teil 2, in: absatzwirtschaft, Nr. 11, 1998, S. 102 f.; DAYAL, S./ LANDSBERG, H./ ZEISSER, M.: Building digital brands, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 4, 2000, S. 46 f.

[36] Vgl. PORTER, M. E.: Strategy and the Internet, in: Harvard Business Review, Vol. 79, Nr. 3, 2001, S. 71 f.

[37] BONGARTZ, M.: Marke und Markenführung im Kontext des Electronic Commerce, in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 315; vgl. auch COURT, D./ FRENCH, T. D./ MCGUIRE, T. J./ PARTINGTON, M.: Marketing in 3-D, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 4, 1999, S. 7.

räumlichen und zeitlichen Unabhängigkeit hinsichtlich der Informations- und Transaktionsnachfrage sowie der Unmittelbarkeit des Mediums,[38] zum anderen aus der Unterstützung spezifischer Geschäftsprozesse durch Internet-Technologie resultieren. Internetbasierte Informations- und Leistungsangebote vermögen aufgrund ihrer zeitlichen und räumlichen Echtzeit-Verfügbarkeit gestiegenen Conveniencebedürfnissen der Nachfrager zu entsprechen.[39] Das Differenzierungspotenzial des Internet für Marken ergibt sich in diesem Kontext vor allem gegenüber nicht im Web präsenten Marken. Prozessuale Vorteile gegenüber direkten Wettbewerbern im Web ergeben sich nicht durch das bloße Angebot von Informationen und Transaktionsmöglichkeiten, sondern allenfalls durch eine bessere – sprich einfachere, schnellere, aktuellere oder zuverlässigere – Bereitstellung von Angeboten und durch eine Transaktion angestoßene Exekution betrieblicher Prozesse. Wenn auch zu Beginn der unternehmensseitigen Adaption des Web häufig als zentrale Alleinstellungsmerkmale der Marke betrachtet, nahmen funktionale und prozessuale Kundennutzenvorteile mit der zunehmenden Reife des Mediums an Bedeutung ab. Funktionale und prozessuale Kundennutzenvorteile bergen aufgrund ihrer Natur die Gefahr der Imitation und eignen sich deshalb nur bedingt als Grundlage der längerfristig stabilen Differenzierung und Profilierung von Marken. So wurde gerade im Web deutlich, dass erfolgreiche technische Lösungen von Wettbewerbern schnell nachgeahmt wurden.[40]

Das größte Potenzial zur Markendifferenzierung und –profilierung wird deshalb nicht funktionalen oder prozessualen, sondern beziehungsorientierten Kundennutzenvorteilen zugeschrieben.[41] *Fournier* unterscheidet in diesem Kontext in sozio-emotionale und instrumentelle Vorteile.[42] Beide Dimensionen vermag eine Markenführung im Internet zu adressieren: Durch die Unmittelbarkeit des Mediums kann es zum einen zu einer Re-Personalisierung der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager kommen. Zum anderen bergen die Optionen der Interakti-

---

[38] Vgl. SWINKA, S.: Transfer klassischer Marken in das Internet – Ansatzpunkte und Ausgestaltungsformen, a. a. O., S. 30.

[39] Vgl. JANAL, D. S.: Online Marketing Handbook 1998 Edition: How to Promote, Advertise and Sell Products and Services on the Internet, New York 1998; KAPFERER, J.-N.: (Re)inventing the brand, London 2001, S. 74 ff.

[40] Vgl. PORTER, M. E.: Strategy and the Internet, a. a. O., S. 78. Als Beispiel lässt sich in diesem Kontext die Funktion des “Collaborative Filtering” anführen, die vom Online-Händler Amazon zur Generierung von Empfehlungen eingesetzt wird, nicht selten als Grundlage einer erfolgreichen Website-Personalisierung angesehen wird und gerade durch den Einsatz auf den Amazon-Sites enorme Bekanntkeit erfahren hat. (vgl. http://www.amazon.de). Die Popularität dieser Funktionalität hat dazu geführt, dass sie mittlerweile auch bei anderen Online-Anbietern (mehr oder weniger sinnvoll) zum Einsatz kommt. Vgl. bspw. http://www.alternate.de; http://www.frontlineshop.com (Abruf jeweils am 10.09.2004).

[41] Vgl. BONGARTZ, M.: Marke und Markenführung im Kontext des Electronic Commerce, a. a. O., S. 316; VRIENS, M./ GRIGSBY, M.: Building Profitable Online Customer-Brand Relationships, in: Marketing Management, Vol. 10, Nr. 4, 2001, S. 36 f.

[42] Vgl. FOURNIER, S.: Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research, in:. Journal of Consumer Research , Vol. 24, Nr. 4, 1998, S. 345 ff.

vität und der Personalisierung von Angeboten Potenziale zur Schaffung instrumenteller Beziehungsvorteile. So lassen sich im Zuge wiederholter Interaktionen Daten gewinnen und zu Nutzerprofilen verdichten, die in der Folge zu Erleichterungen oder Vergünstigungen bei Interaktionen oder der Abwicklung von Transaktionen führen können. Als gutes Beispiel wird in diesem Kontext gerne der Online-Händler *Amazon* angeführt, der gewonnene Nutzerdaten und -profile zur Bereitstellung personalisierter Produktempfehlungen nutzt.[43] Das wiederholte Nutzen des Angebots offenbart für den Nachfrager dabei den Vorteil der Verbesserung der aus den Interaktions- bzw. Transaktionsdaten abgeleiteten Empfehlungen und kann so auch zu einer Erleichterung der Produktsuche und –auswahl führen. Nehmen Nachfrager entsprechende instrumentelle Nutzenvorteile wiederholter Interaktionen als relevant wahr, so kann die Stabilität der Marken-Kunden-Beziehung zunehmen und den Kunden verstärkt an die Marke binden.[44] Die im Rahmen der Interaktion gewonnenen Informationen und eine darauf beruhende Personalisierung vermag die Marke darüber hinaus als aktiven Beziehungspartner auftreten zu lassen und auf Nachfrager individuell eingehen zu können. Die Marke kann so im Web eine „quasi-soziale“ Kompetenz erlangen, die den Aufbau personalisierter Beziehungen ermöglicht und enormes Profilierungspotenzial offenbart.[45] Der Aufbau und die Existenz stabiler, dauerhafter Beziehungen zu Nachfragern dienen der Marke als Differenzierung und Schutz im Wettbewerb, da zugrunde liegende, auf wiederholte Interaktionen zurückgehende Beziehungsvorteile durch Wettbewerber nicht unmittelbar zu imitieren sind.

Mit der Fokussierung von beziehungsorientierten Kundennutzenvorteilen ging auch ein Wandel in der webbasierten Markengestaltung einher. Ende der 90er-Jahre unterschied sich der kommunikations- als auch transaktionsorientierte Auftritt von Marken stark von dem in der Offline-Welt. So war die Ansicht verbreitet, dass Webpräsenzen stark informationsorientiert und im Gegensatz zu klassischen Kommunikationsmedien „nüchterner“ und weniger emotional gestaltet sein sollten: „Net surfers don’t go for emotional product auras and soapy vignettes. […] virtual shoppers want practical benefits.“[46] Diese Gestaltungsphilosophie spiegelt zum einen die Fokussierung funktionaler und prozessualer Kundennutzenvorteile wieder, kann aber auch auf die zu dieser Zeit noch stärker beschränkten technischen Voraussetzungen

---

[43] Vgl. REIMERDES, G.: Innovative Markenkonzepte als Herausforderung für traditionelle Geschäftsmodelle, in: Meffert, H./ Backhaus, K./ Becker, J. (Hrsg.): Markenführung im Internet, Dokumentationspapier Nr. 141 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Münster 2000, S. 37; SCHUBERT, P.: Virtuelle Transaktionsgemeinschaften im Electronic Commerce: Management, Marketing und Soziale Umwelt, 2. Aufl., Lohmar – Köln 2000, S. 130.

[44] Vgl. HELDAL, F./ SJØVOLD, E.: Success on the Internet—optimizing relationships through the corporate site, in: International Journal of Information Management, Vol. 24, Nr. 2, S. 115 ff.; IND, N./ RIONDINO, M. C.: Branding on the Web: A real revolution?, a. a. O., S. 13; VRIENS, M./ GRIGSBY, M.: Building Profitable Online Customer-Brand Relationships, a. a. O., S. 37 f.

[45] Vgl. HAMM, I.: Electronic Branding, in: planung & analyse, Nr. 1, 1997, S. 46; KASTENMÜLLER, S.: Markenbildung im Internet, in: Hermanns, A./ Sauter, M. (Hrsg.), Management-Handbuch electronic commerce: Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele, 2. Aufl., München 2000, S. 223 f.

[46] NEUBORNE, E./ HOF, R. D.: Branding on the Net, in: BusinessWeek, 9.11.1998, S. 76.

auf Anbieter- und Nachfragerseite (fehlende Multimedia-/ Rich-Media-Technologie wie Macromedia Flash etc., unzureichende Bandbreiten, fehlende medienübergreifende Konzeption und Vernetzung) sowie auf die soziodemografische Struktur der Internet-Nutzer zurückgeführt werden.

Mit der zunehmenden Angleichung der soziodemografischen Strukturen von Internet-Nutzern und Bezugsgruppen der Marke sowie einer kontinuierlichen Verbesserung technischer Voraussetzungen nähert sich eine beziehungsorientierte Markengestaltung im Web verstärkt der der Offline-Welt. Das Primat einer primär funktionalen, effizienzorientierten Gestaltung wird zu Gunsten einer Ergänzung durch bildlastige, emotionale oder spielerische Elemente aufgegeben.[47] Die Funktionsfähigkeit und Sicherheit einer Website kann nur mehr als notwendige, die inhaltlich und emotional ansprechende Gestaltung von Web-Schnittstellen dagegen als hinreichende Bedingungen des Erfolgs angesehen werden. Wie in der Offline-Welt beeinflusst nicht nur die Ratio, sondern auch die Emotion eines Individuums die Akzeptanz von Angeboten. So ist es verständlich, dass es zunehmend Typen von Markenwebsites gibt, die im Gegensatz zu einer reinen Informations- oder Transaktionsorientierung eine Erlebnis- oder Unterhaltungsorientierung erkennen lassen.[48]

Neben dem aus dem Grad der Verbreitung und Nutzung des Mediums[49] resultierenden Stellenwert des Internet für die Markenführung, zunehmend deutlicher werdenden Nachfragererwartungen hinsichtlich der Präsenz von Marken im Internet[50] offenbart der Einsatz des Internet weitere Vorteile. So wird davon ausgegangen, dass die im Internet (stärker) vorherrschen-

---

[47] Deutlich wird diese Entwicklung u. a. bei der Betrachtung der nominierten Websites bzw. Preisträger bedeutender Internet-Awards. In der Kategorie „Werbung“ des Neo-Awards setzen vier der fünf nomimierten Websites stark auf multimediale, bildlastige Inhalte. Im Rahmen von integrierten Online-Offline-Kampagnen werden Inhalte, die für breitbandige, klassische Medien entwickelt wurden, über Technologien wie „i-Flash TV“ in Websites integriert und mit interaktiven Komponenten erweitert. Vgl. dazu bspw. htp://www.neo-award.de (Abruf am 03.10.2004), oder http://www.emar.de/ emar/news/crossmedia/ (Abruf am 03.10.2004).

[48] Vgl. BAUER, H. H./ GRETHER, M./ SATTLER, C.: Werbenutzen einer unterhaltenden Website: Eine Untersuchung am Beispiel der Moorhuhnjagd, Reihe: Wissenschaftliche Arbeitspapiere, Nr. W52, Mannheim 2001, S. 20 ff.; GERDES, C.: Prinzip Unterhaltung, in: PAGE, Nr. 5, 2004, S. 28 ff.; HERMANNS. A./ RIEDMÜLLER, F.: Erfolgreiche Marken können die Offline- und Online-Welt vereinen, a.a.O, S. 67; HERMANNS, A./ MATZDORF, S./ RIEDMÜLLER, F.: Marken im Internet – die virtuelle Herausforderung, a. a. O., S. 203; LIEBMANN, H.-P./ FROSCH, T./ ULRICH, C.: Qualitative Analyse des Auftritts von Unternehmen im Internet, in: Werbeforschung & Praxis, Nr. 1, 1999, S. 36 ff.

[49] Laut STATISTISCHEM BUNDESAMT verfügten 51% der deutschen Haushalte im Jahr 2003 über einen Internetzugang (1998: 8%, 2000: 14%, 2001: 38%; 2002: 44%). Im Vergleichsjahr 2002 lag Deutschland mit 44% knapp über dem europäischen Durchschnitt von 40%. Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (HRSG.): Informationstechnologie in Haushalten – Ergebnisse einer Pilotstudie für das Jahr 2003/ 2004, S. 9 ff., http://www.destatis.de/download/d/veroe/itinhaushalten03.pdf (Abruf am 3.10.2004).

[50] Meffert/ Bongartz sehen im Fehlen einer Internetpräsenz von Marken die Gefahr des Imageverlustes bei markenaffinen Nachfragern und daraus resultierende Deprofilierungsrisiken. Vgl. MEFFERT, H./ BONGARTZ, M.: e-Branding - Integration des Internet in die Markenführung, in: Meffert, H./ Backhaus, K./ Becker, J. (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 147 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Unternehmensführung e.V., Münster 2001, S. 11-15.

de Pull-Orientierung der Kommunikation[51] – der Nachfrager bestimmt durch die von ihm ausgehende Informationsnachfrage aktiv den Moment der Kommunikation – eine gegenüber klassischen Massenmedien tendenziell höhere Aktivierung und ein höheres medien- und inhaltsspezifisches Involvement der Nachfrager impliziert.[52] Im Gegensatz zur Kommunikation mittels klassischer Massenmedien sollen diese Spezifika der Online-Kommunikation bei Kontakten mit Marken im Internet zu einer intensiveren Verarbeitung und Speicherung markenbezogener Assoziationen führen.[53] Einer internetbasierten Markenpräsenz wird in diesem Kontext das Potenzial zur Generierung qualitativ besserer Kontakte mit aktuellen und potenziellen Kunden zugesprochen, was gerade im Hinblick auf eine durch den zunehmenden Kommunikationswettbewerb ausgelöste Informations- und Angebotsüberlastung von Nachfragern als relevant angesehen wird.[54]

[51] War das Internet bzw. das World Wide Web (WWW) in seiner Urform ein klar pull-orientiertes Medium, bei dem der Nutzer aktiv und selektiv seine Informationsnachfrage und –aufnahme bestimmen konnte, so haben im Zuge der kommerziellen Nutzung immer mehr Elemente einer eher klassischen, push-orientierten Massenkommunikation ihre Verbreitung gefunden. Zwar beeinflusst der Nutzer durch den Aufruf von Websites immer noch den Beginn der Kommunikationsmöglichkeiten, doch weisen Online-Kommunikationsformen wie Banner-Werbung, Pop-Ups, Interstitials oder Lay-Overs eher den Charakter klassischer Push-Werbung auf. Wenn auch nicht auf das Medium WWW bezogen, so gilt Ähnliches auch mit Abstrichen für das Phänomen von unerwünschten Werbe-Mails, so genannten Spam-Mails. Vgl. allgemein zu Aspekten der Online-Kommunikation FRITZ, W.: Internet-Marketing und Electronic Commerce. Grundlagen - Rahmenbedingungen – Instrumente, a. a. O.; zu gebräuchlichen Online-Werbeformen die Informationen des BVDW – BUNDESVERBAND DIGITALE WIRTSCHAFT, http://www.dmmv.de/ww/de/7_pub/themen_neu/e_marketing/ werbeformen_de. cfm, oder zu speziellen Banner-Werbeformen die Übersicht der ADTECH AG, http://www.adtech.de/html-banners_de.php (Abruf jeweils am 3.10.2004).

[52] Vgl. HOFFMAN, D. L./ NOVAK, P.: Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations, Working Paper No. 1 (revised July 11, 1995), Project 2000: Research Program on Marketing in Computer-Mediated Environments, 1995, S. 12 ff. http://elab.vanderbilt.edu/research/papers/html/ manuscripts/cmepaper.revision.july11.1995/cmepaper.html (Abruf am 18.10.2004); RIEDL, J./ BUSCH, M.: Marketing-Kommunikation in Online-Medien: Anwendungsbedingungen, Vorteile und Restriktionen, in: Marketing ZFP, Nr. 3, 1997, S. 168 ff.

[53] Vgl. AAKER, D.A./ JOACHIMSTHALER, E.: Brand Leadership, a.a.O., S. 234; KROBER-RIEL, W./ WEINBERG, P.: Konsumentenverhalten, 7. Aufl., München 1999, S. 78 ff. und 358 ff.

[54] Vgl. KROEBER-RIEL, W./ ESCH, F.-R.: Strategie und Technik der Werbung: verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 5. Aufl., Stuttgart u. a. 2000, S. 9 ff.; STEPHAN, P. F.: Medienkulturelle Kontexte für Kundenbindung und Markenführung im Internet, in: Stephan, P. F. (Hrsg.): Events und E-Commerce: Kundenbindung und Markenführung im Internet, Berlin u. a. 2000, S. 12.

2.3 Status-quo der Forschung zur internetbezogenen Markenführung

Forschungsarbeiten zur internetbezogenen Markenführung haben sich gerade über den Jahrtausendwechsel einer ausgesprochen hohen Popularität erfreut. Wie skizziert, ist mit der festzustellenden Ernüchterung im Hinblick auf den erwarteten Erfolg der „New Economy" und einer breiteren wissenschaftlichen Durchdringung jedoch ein Perspektivenwechsel auszumachen. Fragen einer internetbezogenen Markenführung werden nicht mehr isoliert, sondern im breiten Kontext einer medien-unspezifischen Markenführung diskutiert. Das Internet ist nicht mehr der primäre Entstehungs- oder „Lebensraum" von Marken, sondern eines von vielen Instrumenten der Markenführung. Entgegen der anfangs „euphorischen" Einschätzung der Bedeutung des Internet für die Markenführung,[55] scheint es im Zeitablauf teilweise gar eine „Degradierung" zum Begleit-Instrument erfahren zu haben.[56]

Der Fokus liegt dabei nicht mehr – wie zu Beginn der wissenschaftlichen Durchdringung – auf markenstrategischen Aspekten, sondern auf Fragen der Markengestaltung, –integration und –koordination.[57] Es scheint sich die Ansicht durchgesetzt zu haben, dass nur eine medienübergreifende Gestaltung und Abstimmung von Maßnahmen der Markenkommunikation effektiv und effizient sein kann, weshalb die Mehrzahl der Arbeiten in diesem Kontext die Bedeutung einer integrierten Kommunikation bzw. der konsequenten Markenintegration und –koordination betont. Entsprechend instrumentell präsentiert sich eine Vielzahl der Ansätze. Als prädisponierende Einflussfaktoren für alle außen- und innengerichteten Aktivitäten einer markenpolitischen Internetnutzung werden alleine die übergeordneten markenpolitischen Ziele, die gegebene Markenpositionierung und das formulierte Markenleitbild angesehen. In der Konsequenz wird der webbasierten Interaktion und damit auch dem Internet für markenpolitische Aktivitäten eine lediglich ergänzende Funktion zugesprochen.[58] Gerechtfertigt wird diese Auffassung durch die Ansicht, dass die essentiellen identitätsprägenden Merkmale und Eigen-

---

[55] Vgl. JOACHIMSTHALER, E./ AAKER, D. A.: Building Brands Without Mass Media, in: Harvard Business Review, Vol. 75, Nr. 1, 1997, S. 39 ff.

[56] Vgl. ESCH, F.-R.: Wirkung integrierter Kommunikation, Forschungsgruppe Konsum und Verhalten, Wiesbaden 1998, S. 342; MEFFERT, H.: Erfolgreiche Markenführung im Internetzeitalter – Integration von klassischem und e-Branding, a. a. O.

[57] Vgl. BREAKENRIDGE, D.: Cyberbranding: Brand Building in the Digital Economy, Upper Saddle River 2001; FANTAPIÉ ALTOBELLI, C./ HANDKE-GKOUVERIS, B.: Online-Marken-führung 2001: Reality-Check und Handlungsempfehlungen für Entscheider, Hamburg 2001; MEFFERT, H./ BONGARTZ, M.: e-Branding - Integration des Internet in die Markenführung, in: a. a. O.

[58] Vgl. BYRNE, S.: Creating Internet-focused brand strategies, in: ADMAP, Vol. 34, Nr. 1, 1999, S. 36 ff.; FANTAPIÉ ALTOBELLI, C./ SANDER, M.: Internet-Branding: Marketing und Markenführung im Internet, a. a. O., S. 164 ff.; SPECHT, U.: Markenführung und Internet: Eine Analyse aus der Perspektive der Fast Moving Consumer Goods Branche, a. a. O., S. 258.

schaften von Marken nur in Ausnahmefällen originär auf der Generierung eines internetspezifischen Nutzenvorteils bzw. Ressourcen und Fähigkeiten beruhen (vgl. Kap. 2.2).[59]

Werden die spezifischen Potenziale der internetbedingten Interaktivität für die Markenführung in den meisten Arbeiten auch allgemein thematisiert, so unterbleibt eine umfassende Analyse der Auswirkungen der Kundeninteraktion auf die Markenführung. Aus der Perspektive markenführender Instanzen wird davon ausgegangen, dass die Interaktivität des Mediums nur als Potenzial zu verstehen ist, da die stärkere Wechselseitigkeit zwischen Marke und Nachfrager zu einer Intensivierung des Markenimages führen kann. Verständlich ist vor diesem Hintergrund auch der Fokus einer internetbezogenen Markenführung, die die anbieterseitige Steuerung des intendierten Adaptionsprozesses und die damit einhergehende Einstellungs- und Imagebildung fokussiert.[60] Unberücksichtigt bleibt jedoch die Frage, inwiefern webbasierte Marke-Nachfrager- oder Nachfrager-Nachfrager-Interaktionen nicht auch neue Herausforderungen an die Markenführung stellen, denen nicht nur auf instrumenteller, sondern auch auf markenstrategischer Ebene begegnet werden muss. Wird vereinzelt auch darauf hingewiesen, dass spezielle Interaktionen außerhalb des Einflussbereiches der markenführenden Instanz liegen können, so bleibt die Frage unbeantwortet, ob und in welcher Form es ggf. zu einer Reaktion der Markenführung kommen muss. Vor diesem Hintergrund scheint es notwendig, die häufig instrumentelle Perspektive der internetorientierten Markenführung durch eine ganzheitlichere Betrachtung zu ersetzen. Als umfassendere Perspektive bietet sich dabei die Fokussierung der internetbasierten Kundeninteraktion an, die gerade das Wechselspiel zwischen Marke und Bezugsgruppen ins Zentrum der Betrachtung rückt.[61] In diesem Sinne wird die Markenführung im Internet im Folgenden aus zwei Perspektiven betrachtet. Zum einen werden die Potenziale internetbasierter Kundeninteraktionen zur Profilierung von Marken mittels anbieterseitig offerierter Optionen zur Leistungs-, Kommunikations-, Preis- und Distributionsgestaltung dargestellt. Zum anderen werden Herausforderungen der Markenführung herausgearbeitet, die sich quasi als „Kehrseite“ der zuvor skizzierten Instrumentalisierung internetbasierter Formen der Kundeninteraktion ergeben. Durch diese Dualität der Betrachtung wird versucht, dem Charakter des Mediums gerecht zu werden, dass sich gegenüber klassischen Medien gerade aufgrund der Unmittelbarkeit von Aktion und Reaktion im Sinne einer Zwei-Wege-Kommunikation auszeichnet.[62]

---

[59] Vgl. BASINI, J. S. M.: Developing Integrated Multiple Channel Brand Experiences, a.a.O., S. 8; ESCH, F.-R./ HARDIMAN, M./ LAGNER, T.: Wirksame Gestaltung von Markenauftritten im Internet, a. a. O., S. 16.

[60] Als erfolgreich gelten in diesem Kontext Maßnahmen der Markenführung, die zur Durchsetzung des anbieterseitig definierten Markenleitbildes führen. Vgl. DE CHERNATONY, L.: Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation, a. a. O., S. 170 ff.; LEPLA, F. J./ PARKER, L. M.: Integrated Branding: Becoming Brand-Driven Through Companywide Action, a. a. O., S. 2 ff.

[61] Vgl. zu den Vorteilen der Fokussierung von Interaktionen auch KÜPERS, W.: Phänomenologie der Dienstleistungsqualität, Wiesbaden 1999, S. 135 ff.

[62] Vgl. WESTERMANN, A.: Unternehmenskommunikation im Internet – Bestandsaufnahme und Analyse am Beispiel nationaler und internationaler Unternehmen, Berlin 2004, S. 98 ff.

3 Interaktion als Begegnung von Anbieter und Nachfrager

3.1 Interaktionen als Kern einer „neuen“ Wertschöpfung

Auch wenn in der Interpretation des Marketing als Maxime Nachfragerbedürfnisse in Form von (statistisch repräsentativen) Informationen Berücksichtigung erfahren, so wird die Wertschöpfung primär als ein Prozess konzeptualisiert, der sich auf Seiten der Anbieter vollzieht. Ausdruck eines derartigen anbieterzentrierten Verständnisses ist bspw. das *Porter’sche* Wertkettenkonzept, das Wertschöpfungssysteme als sequenzielle Abfolge verschiedener Subsysteme (Lieferant, Hersteller, Handel) und die einzelnen Unternehmensfunktionen als primäre und unterstützende Wertschöpfungsaktivitäten versteht.[63] Wert wird aus dieser Perspektive „innerhalb“ des Unternehmens bzw. von Unternehmensnetzwerken geschaffen und im Anschluss auf Märkten extrahiert bzw. realisiert.

Gerade im Konsumgüterbereich kommen dem Anbieter und dem Nachfrager dabei die dezidierten Rollen des Herstellers und der des Konsumenten zu. Aus der Anbieterperspektive werden Güter und Leistungen nach Abschluss des Wertschöpfungsprozesses auf Märkten angeboten, welche als Ort der Wertrealisation bzw. als virtuelle Aggregation von Kunden angesehen werden.[64] Einem Markt kommt dabei im Sinne der Schaffung von Wert keine Bedeutung zu. Er stellt aus Anbietersicht lediglich das Ziel der jeweiligen Angebote dar. Die Tendenz zur Beziehungsorientierung bzw. zum „Customer Relationship Management” im Marketing ändert wenig an der anbieterzentrierten Perspektive. Wird eine dominante Transaktionsorientierung auch zugunsten dem Management von Kundenbeziehungen aufgegeben, so liegt der Fokus der Geschäftstätigkeit nach wie vor auf der Auswahl und der Steuerung der „richtigen Kunden“ zur Erzielung eines möglichst hohen Leistungsabsatzes.[65] Interaktionen

---

[63] Vgl. PORTER, M.E.: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York 1980; PORTER, M. E./ MILLAR, C. E.: How Information Gives You Competitive Advantage, in: Harvard Business Review, Vol. 63, Nr. 4, 1985, S. 152 f.

[64] Vgl. MEFFERT, H.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, a. a. O., S. 35: “Zur Erreichung der von der Unternehmung angestrebten Ziele muß oder kann sie je nach Ausgestaltung ihrer konkreten Aufgabenumwelt mit den einzelnen Elementen und Anspruchsgruppen der Aufgabenumwelt in einen Transaktionsprozeß treten. Überwiegend finden diese Transaktionsprozesse zum Beispiel zu Lieferanten oder Konsumenten auf Märkten statt. Insofern lassen sich Märkte als ‚Zwischensysteme’ der unternehmerischen Aufgabenumwelt interpretieren.“

[65] Vgl. bspw. VENKATESAN, R./ KUMAR, V.: A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy, in: Journal of Marketing, Vol. 68, Nr. 4, 2004, S. 106 ff.

rücken vor diesem Hintergrund zwar in den Fokus der Betrachtung,[66] werden dabei jedoch nicht als Kern der Wertschöpfung angesehen.[67]

Festzustellen ist, dass mit der gesellschaftlichen Verbreitung des Internet Nachfragern ein Medium zur Verfügung steht, das aufgrund seiner Universalität, Verfügbarkeit und Vernetzung zu einem elementaren Medium des sozialen Austausches geworden ist.[68] Internetbasierte soziale Interaktionen haben den vormals „passiven“ Nachfrager zu einem emanzipierten, vernetzten, verhandlungsmächtigen und „aktiven“ Konsumenten werden lassen (vgl. Kap. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Aufgrund der Vielschichtigkeit und Ausdehnung von interpersonalen Kundeninteraktionen ist er nicht mehr abhängig von den Informationen des Anbieters bzw. dessen Agenten und hat gelernt, eigenständig und unabhängig Informationen zu Anbietern und Angeboten einzuholen. Aufgrund einer durch das Internet induzierten leichteren Vergleichbarkeit standardisierter Leistungen ist der mit umfassenderen und unabhängigeren Informationen ausgestattete Konsument in der Lage, diese in Transaktions-/ Interaktionsprozessen für sich „gewinnbringend“ zu instrumentalisieren: Eine verbesserte Kenntnis im Hinblick auf die Qualität von Leistungen, potenziellen Alternativen und verschiedenen Bezugsorten und -konditionen führt zur erhöhten Preissensibilität und verschärft den Preiswettbewerb der Anbieter. Die Popularität von Auktionsplattformen wie *e-Bay*[69] oder *Priceline.com* können vor diesem Hintergrund als Indiz für die erhöhte Verhandlungsmacht und –bereitschaft der Nachfrager gelten.[70]

Im Zuge einer zunehmenden Angebotsvielfalt und Angleichung von Leistungseigenschaften sehen sich Anbieter vor die Herausforderung der Differenzierung und Profilierung ihrer Angebote im Wettbewerb gestellt (vgl. Kap. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Die festgestellte „Aldisierung“ ist in diesem Kontext Ausdruck einer zunehmenden „Commoditization“ von Leistungen. Kunden setzen sich verstärkt mit Marken auseinander und hinterfragen kommunizierte Versprechen. Der zunehmende Erfolg vieler Handelsmarken, also im klassischen Sinne unmarkierter Artikel, lässt auf eine Skepsis der Kunden gegenüber

---

[66] Vgl. GRÖNROOS, C.: Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value, a. a. O., S. 5 ff.

[67] Vgl. NORMANN, R./ RAMÍREZ, R.: From Value Chain to Value Constellations: Designing Interactive Strategy, in: Harvard Business Review, Vol. 71, Nr. 4, 1993, S. 65 ff.; WIKSTRÖM, S.: Value Creation by Company-Consumer Interaction, a. a. O., S. 359 ff.

[68] Vgl. DÖRING, N.: Sozialpsychologie des Internet – Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen, a. a. O., S. 428 ff. und 504 ff.

[69] Laut Presse-Angaben von *eBay Deutschland* (http://presse.ebay.de/news.exe?content=FD – Abruf am 08.02.2005) hat sich die Zahl registrierter Nutzer zwischen Q3/ 2000 und Q3/ 2004 von 1,1 Mio. auf 15,7 Mio., das Umsatzvolumen ist im selben Zeitraum von USD 63 Mio. auf USD 1,75 Mrd. gestiegen. Vgl. zur Bedeutung von *eBay* für den Handel http://www.ecc-handel.de/erkenntnisse/ 1089619454/ (Abruf am 04.02.2005).

[70] Vgl. PRAHALAD, C. K./ RAMASWAMY, V.: Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 18, Nr. 3, 2004, S. 6 f.

den Versprechen klassischer Markenartikel schließen. So lange Nachfrager zwischen Angeboten keine signifikanten Unterschiede wahrnehmen, werden sie „smart shoppen“.[71] Als Option der Begegnung dieser Entwicklungen scheinen nur Maßnahmen in Frage zu kommen, die noch über die Übertragung von Leistungssequenzen (Externalisierung – vgl. Kap. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) oder eine anbieterzentrierte Inszenierung von Erlebnissen hinausgeht und den Kunden als aktiven Wertschöpfungspartner begreift.[72]

Die gemeinschaftliche Individualisierung von Vermarktungsobjekten und –prozessen kann als eine derartige Form der Interaktion verstanden werden, da sowohl vonseiten des Anbieters als auch des Nachfragers eine aktive Beteiligung bzw. ein hoher Aktivitätsgrad erforderlich ist. Nur die Empathie des Anbieters hinsichtlich der Bedürfnisse des Nachfragers und die gemeinschaftliche Gestaltung von Interaktionserlebnissen (mögen sie sich auf Leistungen, die Kommunikation oder das Umfeld beziehen) werden der Notwendigkeit gerecht, aus Nachfragersicht einzigartige und wertvolle Beziehungen zu etablieren. Entsprechende wechselseitige Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager können aus dieser Perspektive als zentrale, episodenhaft auftretende und sich wiederholende Prozesse der Wertschöpfung verstanden werden. Wert ergibt sich so für Anbieter als auch Nachfrager nicht aus einer einzelnen Transaktion, sondern aufgrund verschiedenster Interaktionen an ggf. unterschiedlichen Kontaktpunkten. In diesem Sinne kann der Konsument nicht mehr nur hinsichtlich seiner Rolle im Erstellungsprozess von Dienstleistungen, sondern allgemein im Kontext einer interaktionsorientierten Wertschöpfung als „Co-Produzent“ oder „Co-Designer“ begriffen werden. Tab. 1 skizziert das unterschiedliche Verständnis einer austausch- und einer interaktionsorientierten Wertschöpfung.

Wie das zunehmende Ausmaß von Anbieter-Nachfrager-Interaktion sowie deren Interpretation als Prozess der Wertschöpfung im Hinblick auf die Kreation und Veränderung von Markenimages zu interpretieren ist, wird im Folgenden dargestellt. Als Grundlage der Betrachtung wird dabei die Perspektive des Symbolischen Interaktionismus gewählt. Durch die Fokussierung (sozialer) Interaktionen ist diese Blickrichtung in der Lage, die Wechselseitigkeit von Aktion und Reaktion sowie sich daraus ergebende Implikationen (relativ) ganzheitlich zu analysieren. Sie macht insbesondere den Zusammenhang zwischen Identitäten, Interaktionen und der Entwicklung und Modifikation symbolischer Bedeutungen von Marken deutlich.

---

[71] Vgl. PERZBORN, O.: Megatrend Aldisierung – Entwickeln sich die Deutschen vom Smart-Shopper zum Geizkragen?, a. a. O.: „Viel mehr fragen sich immer mehr Verbraucher, warum sie mehr Geld für die gleiche Leistung und die gleiche Qualität ausgeben sollen. Längst haben sie gelernt (oder glauben zumindest), daß ihr einst geliebtes Markenprodukt unter anderem Namen und in anderer Verpackung auch beim Discounter zu haben ist. Nur halt viel billiger. Und oftmals in Markenartikel-Qualität. […] Kein Wunder, wenn immer weniger Verbraucher der Maxime folgen, Markenprodukte seien die besseren Produkte.“

[72] Vgl. PRAHALAD, C. K./ RAMASWAMY, V.: Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation, a. a. O., S. 8: „In all variations of consumer involvement, from self-checkout to participation in a staged experience, *the firm is still in charge of the overall orchestration of the experience* [Hervorhebung im Original]. Yes, they focus on consumer experience, but their consumers are basically treated as passive.”

	traditionelles Verständnis: **Wertschöpfung als Austausch**	neues Verständnis: **Wertschöpfung als „Co-Creation Experiences"**
Ziel von Interaktionen	Entnahme/ Realisation von Wert (ökonomisch/ monetär)	„Co-Creation" Wertschöpfung in Form zwingend gemeinschaftlicher Erlebnisse/ Erfahrungen; sowie Entnahme/Realisation von Wert (ökon./ monetär)
Interaktionsort(e)	einzig am Ende der Wertschöpfungskette	repetitiv, an mehreren/ allen Kontakt- und Zeitpunkten im Wertschöpfungssystem
Anbieter-Nachfrager-Beziehung	transaktionsorientiert	beziehungsorientiert; Interaktionen (Kontakte und Transaktionen) ausgerichtet auf Abfolge von „Co-Creation Experiences"
Verständnis von Auswahl	Vielzahl von Produkt- und Leistungsvarianten, (techn.) Merkmalen und Funktionalitäten, und Produktions-/ Erstellungsprozessen	„Co-Creation Experience" basiert auf Interaktionen in unterschiedlichen Kanälen, Wahlmöglichkeiten, Transaktion und der Beziehung zwischen Preis und „Experience"
Muster von Anbieter-Nachfrager-Interaktionen	passiv, anbieterinitiiert, „one-on-one"	aktiv, von Anbieter als auch Nachfrager initiiert, „one-on-one" oder „one-to-many"
Focus of Quality	Qualität interner Prozesse und des Produkt-/ Leistungsangebots	Qualität der Anbieter-Nachfrager-Interaktionen und „Co-Creation Experiences"

Tab. 1: Interaktionen als Kern einer „neuen" Wertschöpfung[73]

3.2 Bedeutung von Interaktionen für die Bildung von Markenimages

Die sozialwissenschaftliche Identitätsforschung versteht unter einer Identität ein Merkmalsbündel, dass einem Individuum von anderen Individuen zugeschrieben wird.[74] In einem Prozess der gedanklichen Übernahme der Rollen anderer verdeutlicht sich das Individuum Standpunkte und Haltungen Anderer und reflektiert diese in Bezug zu eigenen Positionen.[75] Diese Rollenübernahme als reflexive Betrachtung der eigenen Person aus Sicht anderer führt zur

---

[73] In Anlehung an PRAHALAD, C. K./ RAMASWAMY, V.: The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers, a. a. O., S. 50.

[74] FREY, H. P./ HAUẞER, K.: Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung, in: Frey, H. P./ Haußer, K. (Hrsg.): Identität. Entwicklungslinien psychologischer und soziologischer Identität, Stuttgart 1987, S. 3. Vgl. auch Kap. 2.2.1.

[75] Vgl. HOGG, M. K./ COX, A. J./ KEELING, K.: The impact of self-monitoring on image congruence and product/brand evaluation, in: European Journal of Marketing, Vol. 34, Nr. 5/6, 2000, S. 644. SIRGY, J. M.: Self Concept in Consumer Behaviour: a critical review, in: Journal of Consumer Research, Vol. 9, Nr. 12, 1982, S. 288.

Herausbildung der eigenen Identität.[76] Übertragen auf das Konzept der Marke, findet die (Marken-)Identität auf Nachfragerseite ihre Entsprechung im Markenimage.[77] Als mehrdimensionales Einstellungskonstrukt beschreibt das Markenimage die Gesamtheit aller subjektiven Vorstellungen einer Person von der Marke hinsichtlich der wahrgenommenen oder zugeschriebenen Eigenschaften und der Eignung der Marke zur Befriedigung der rationalen und emotionalen Bedürfnisse des Individuums.[78] Im Markenimage drückt sich dabei die individuelle Bedeutung einer Marke für den Nachfrager aus. Es stellt sich dabei jedoch die Frage, wie eine Marke aus Kundensicht diese Bedeutung erlangen kann bzw. aufgrund welcher Prozesse sich das Markenimage entwickelt. Aufschlüsse darüber vermag die Sozialpsychologie zu liefern.

Vertreter des Symbolischen Interaktionismus gehen davon aus, dass der Mensch gegenüber Dingen (und damit auch Marken) aufgrund der Bedeutung dieser Dinge für ihn handelt und nicht aufgrund eines funktionalen Verhaltens gegenüber Strukturbedingungen.[79] Eine Bedeutung besitzen Dinge jedoch nicht per se für den Menschen, sondern sind das soziale Produkt einer Interaktion bzw. der definierenden Aktivitäten interagierender Personen.[80] Die Interaktion ist damit der Prozess, in dem sich der Mensch mit einem Ding auseinandersetzt und ermittelt, welche Funktion es für ihn ausüben kann. Akzeptiert man das Konstrukt der Markenidentität, so lässt sich dieser Gedanke auch auf den Kontext der (identitätsorientierten) Markenführung übertragen. Markierte Leistungen oder Symbole eben dieser werden vom Nachfrager wahrgenommen, entbehren aber einer dedizierten Bedeutung für den Nachfrager. Zum Zeit-

---

[76] Vgl. ABELS, H.: Interaktion, Identität, Präsentation, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 21ff.; MEAD, G. H.: Geist, Identität und Gesellschaft, Frankfurt a. M. 2000 (1934), S. 399.

[77] *Christensen/Askegaard* (CHRISTENSEN, L. T. /ASKEGAARD, S.: Corporate Identity and Corporate Image Revisited: A Semiotic Perspective, a. a. O., S. 298) begreifen die Unterscheidung zwischen Identität und Image als Herausforderung und argumentieren, dass die Unternehmensidentität als symbolische Repräsentation von Organisationen gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen und das Unternehmensimage als korrespondierende Verbund-Interpretation bzw. Bündel von Interpretationen dieser Repräsentationen zu betrachten ist. Identität und Image sind nach Auffassung der Autoren nicht zu trennen. Vgl. auch MOTION, J./ LEITCH, S.: The Technologies of Corporate Identity, a. a. O., S. 48 f.

[78] Vgl. BÖCKER, F.: Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 38. Jg., Nr. 7/8, 1986, S. 546; KELLER, K. L.: Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, Vol. 57, Heft 1, 1993, S. 3 ff.

[79] Vgl. bspw. BLUMER, H.: Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus, a. a. O., S. 81; ABELS, H.: Interaktion, Identität, Präsentation, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, Bd. 1, Reinbek 1973 (1969), S. 44.

[80] *Newhagen* fußt in seiner Diskussion der Bedeutungsentstehung auf den Theorien des Symbolischen Interaktionismus (insb. auf Mead). Bedeutung bezüglich Dingen kreiiert der Mensch seiner Meinung nach aufgrund eines internen Diskurses bzw. einer internen Interaktion der Ergebnisse kognitiver Subsysteme, die zu Symbolen auf einer nächst höheren Systemebene erwachsen. Bedeutungen generiert das Individuum nach dieser Ansicht aufgrund eines vertikalen (kognitiven) Diskurses in Form von Symbolen, die auf horizontaler Ebene in Form eines sozialen Austauschs kommuniziert werden und andere kognitive Systeme zur Analyse und Diskussion anregen. Vgl. NEWHAGEN, J. E.: Interactivity, Dynamic Symbol Processing, and the Emergence of Content in Human Communication, in: The Information Society, Vol. 20, Nr. 5, 2004, S. 398 f.

punkt des Erstkontaktes lassen die Symbole der Marke – ähnlich dem zwischenmenschlichen Kontakt – auf Nachfragerseite in der Regel zwar gewisse Erwartungen auftreten, führen aber nur zu einer Hypothese bezüglich der möglichen Bedeutung. Nimmt der Nachfrager das anbieterseitig unterbreitete Angebot an, kann es erst zur eigentlichen Interaktion zwischen der Leistung bzw. der Markensymbole und dem Nachfrager kommen. Im Rahmen dieses Interaktionsprozesses interpretiert der Nachfrager das Angebot im Kontext seiner Bedürfnisstruktur und ermittelt dessen spezifische Bedeutung für ihn.[81] Das Markenimage kann in diesem Sinne als Ergebnis eines Interaktionsprozesses verstanden werden, der mittels der nachfragerseitigen Überprüfung von Erwartungen bzw. Hypothesen Markenassoziationen prägt. Im Sinne eines wirkungsorientierten Markenverständnisses ist es somit der Nachfrager, der die Marke im Zuge eines Interaktionsprozesses kreiert.[82] Das Vorstellungsbild des Nachfragers von der markierten Leistung muss jedoch keinesfalls mit dem des Anbieters übereinstimmen. Eine objektiv gegebene Form der Leistung existiert in diesem Sinne nicht, da sowohl Anbieter als auch Nachfrager die Leistung aus ihren spezifischen Kontexten betrachten, unterschiedliche pragmatische Bedeutungen haben und sich mit ihr in Beziehung setzen.[83] Derartige Interaktionsprozesse dürfen dabei jedoch nicht nur als Prozesse der Leistungsinanspruchnahme (was eine Angebotsannahme bzw. Transaktion bedingen würde) verstanden werden, sondern können zwischen allen Symbolen der Marke und dem Nachfrager, und damit an allen Kontaktpunkten bzw. Schnittstellen initiiert werden und auftreten.

Markenimages und damit verknüpfte Bedeutungen sind ferner variabel. Interaktionen sind nicht nur Prozesse ihrer Kreation, sondern auch der Handhabung und Modifikation von Bedeutungen.[84] Vergleichbar mit der Interaktion zwischen Individuen, führt jede an den Initialkontakt anschließende Episode eines wechselseitigen Handelns zu einer Überprüfung der her-

---

[81] Vgl. ZALTMAN, G.: How customers think: essential insights into the mind of the market, Boston 2003, S. 230: "[…] the meaning of a brand resides in the minds of consumers, not in the physical brand itself or in advertising about the brand. That is, consumers – not managers – ultimately create brand meaning. This meaning emerges from the interaction between consumers' consensus maps and their brand experience – including exposure to brand attributes, product performance, and advertising."

[82] *Linn* stellt vergleichbare Überlegungen nicht auf individueller, sondern auf sozialer, sprich marktlicher Ebene an. Er sieht die Marke als ein Metaprodukt und diskutiert die Frage, wie dieses entsteht: „Der Produzent bietet den Käufern ein neues Produkt an. Die Käufer werten das Produkt aus, wonach das Käuferkollektiv , der Markt, 'übereinkommt', wie das Produkt vor allen Dingen in den sozialen Zusammenhängen aufgefaßt werden soll. Dieses 'Übereinkommen' ist die eigentliche Bildung des Metaprodukts. Das Metaprodukt ist ja ein soziales Phänomen, das als eine Reaktion auf das Angebot des Produzenten entsteht. Der Markt nimmt das Angebot entgegen und beurteilt es, und der Markt bestimmt die Normen in bezug auf den Wert des Produkts, nicht zuletzt als Signal für den Käufer. Erst wenn der Markt seine Meinung kundgetan hat, ist das Produktangebot hinsichtlich des Inhalts definitiv entschieden." - LINN, C. E.: Das Metaprodukt. Produktentwicklung und Marketing von Markenartikeln, Landsberg/ Lech 1992, S. 86 f.

[83] Vgl. HADWIGER, N./ ROBERT, A.: Produkt ist Kommunikation. Integration von Branding und Usability, a. a. O., S. 75 f.; HIRSCHMAN, E. C.: The Creation of Product Symbolism, in: Advances in Consumer Research, Vol. 13, Nr. 1, 1986, S. 329; MUNIZ JR., A. M./ O'GUINN, T. C.: Brand Community, a. a. O., S. 427.

[84] Vgl. auch ABELS, H.: Interaktion, Identität, Präsentation, a. a. O.,, S. 43 f.; HELLE, H. J.: Theorie der Symbolischen Interaktion, a. a. O., S. 93.

ausgebildeten Erwartungen an das Gegenüber und erweitert die diesbezügliche Kenntnis der Handlungspartner. Das im Zuge der Initialinteraktion entwickelte Markenimage entspricht dabei der Kenntnis des Nachfragers über die Fähigkeiten der Marke zur spezifischen Bedürfnisbefriedigung und beinhaltet eine Einschätzung über die subjektive Bedeutung der Marke. Ist der Kontext der Interaktion ähnlich dem der ersten, so gewinnt der Nachfrager Erkenntnisse über die Konstanz der Fähigkeit der Marke zur Bedürfnisentsprechung. Vollzieht sich die Interaktion in einem differierenden Kontext, so lassen sich Erkenntnisse über die Fähigkeiten bzw. das Verhalten der Marke bei veränderten Situationen und Bedürfnissen gewinnen. In derartigen Wahrnehmungs- und Interaktionsprozessen ist das Markenimage immer der mehr oder minder kritischen Überprüfung von Seiten des Nachfragers ausgesetzt. Auf die Marke projizierte Erwartungen resultieren dabei zwar prinzipiell aus vorherigen Kontakt- und Interaktionserfahrungen, unterliegen in der Regel aber auch einer Verzerrung, die in der kognitiven Verarbeitung der im Zuge des Markenkontaktes bzw. der Markeninteraktion wahrgenommenen Informationen begründet sind. So können der Marke sowohl Attribute zugeschrieben werden, die objektiv nicht vorhanden sind als auch Attribute abgesprochen werden, die vonseiten des Nachfragers eigentlich wahrgenommen wurden.[85] Im Rahmen von Interaktionen werden so Markenimages nachfragerseitig reproduziert, d. h. wieder hervorgerufen, (je nach Situation) neu interpretiert und unter Umständen modifiziert.

Da Interaktionen auf Seiten der Nachfrager zu einer episodenhaft auftretenden Reproduktion und Modifikation von Markenimages führen, haben sie implizit auch Implikationen für die Identität der Marke. Zum einen ist die Interaktion zwischen dem markierten Angebot und dem Nachfrager der identitätskonstituierende Prozess. Ohne den sozialen Austausch und die Rollenübernahme vermag sich eine Erkenntnis der Andersartigkeit und damit die Identitätsfindung nicht einstellen.[86] Zum anderen stellt die Identitätsentwicklung - trotz aller Betonung der Konstanz und Kontinuität - einen permanenten Lernprozess dar, der sich auf Basis sozialer Interaktionen vollzieht.[87] Die Identität einer Person oder einer Marke ist damit immer das dynamische Produkt sozialer Interaktionen. Die Interaktion zwischen den Symbolen der Marke und ihren Anspruchgruppen ist somit eine notwendige Bedingung zur Etablierung von Identität und einer korrespondierenden Bedeutungsbeimessung, die sich schließlich in der Präferenz der Anspruchsgruppen für die markierten Angebote und einer sich daraus ergebenden Kaufverhaltensrelevanz niederschlägt. Die Planung, Gestaltung und Steuerung der Interaktion zwischen den Symbolen bzw. Schnittstellen der Marke und ihren Anspruchsgruppen muss folglich als elementare Aufgabe der Markenführung begriffen werden. Im Hinblick auf die

---

[85] Vgl. ZALTMAN, G.: How customers think: essential insights into the mind of the market, a. a. O., S. 65 ff.

[86] Vgl. BLUMER, H.: Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus, a. a. O., S. 84; MEAD, G. H.: Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus, a. a. O., S. 399.

[87] Vgl. KRAPPMANN, L.: Soziologische Dimensionen der Identität – Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen, 9. Aufl., Stuttgart 2000, S. 34 f.

zunehmende gesellschaftliche Verbreitung neuer Medien und korrespondierender Formen der Kundeninteraktion gewinnt diese Aufgabe nicht nur an Umfang, sondern auch an Bedeutung.

Wie skizziert sehen sich Markenanbieter auf zunehmend vernetzteren und informationsreicheren Märkten der Herausforderung gegenüber, Marken vor einer „Commoditization“ und einem resultierenden Preisdruck zu schützen. Weder ein variantenreiches Angebot, noch die Intensivierung der kommunikativen Markenprofilierung sondern primär die Etablierung aus Nachfragersicht einzigartiger Marken-Kunden-Beziehungen scheinen als längerfristige Quelle einer ausreichenden Differenzierung im Markt dienen zu können. Welche Möglichkeiten sich in Form von internetbasierten Interaktionen für die Markenprofilierung bieten wird im Folgenden ebenso erörtert wie die sich aus der zunehmenden gesellschaftlichen Nutzung des Internet ergebene „Kehrseite“.

4 Nachfragerinteraktionen als Einflussfaktoren der Markenführung

4.1 Dimensionen internetbasierter Kundeninteraktionen als Maßnahmen der Markenprofilierung

Vor dem Hintergrund der Gefahr einer „Commoditization“ und zunehmenden Nachfrageindividualisierung wird die Individualisierung des Markenerlebnisses als Assoziationsnetz[88] aller im Rahmen von Markenkontakten gewonnenen Eindrücke zum Kern des Beziehungsaufbaus und der –pflege. Da die standardisierte Inszenierung von Erlebnissen dabei der Rolle emanzipierter, kenntnisreicher Konsumenten nicht gerecht zu werden scheint,[89] bedarf es seiner aktiven Einbeziehung zur gemeinschaftlichen Kreation von Erlebnissen.

Eine Option zur Schaffung derartiger markenprofilierender Erlebnisse ist die Einbeziehung des Nachfragers in Prozesse der Gestaltung von Markensymbolen. Dadurch, dass die Marke eine Auswahl ihrer Symbole[90] zur endgültigen Spezifikation dem Konsumenten überlässt, stellt sie eine „Verhandlungsmasse“ bereit, die durch die symbolische Bereitschaft zur Anpassung ihre Empathie bezüglich der spezifischen Nachfragerbedürfnisse ausdrückt. Die Marke wird vom Nachfrager folglich nicht nur im Sinne der Entwicklung eines individuellen Vorstellungsbildes (kognitiver Prozess – vgl. auch Kap. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**),[91] sondern auch durch die aktive Konfiguration von Leistungsmodulen geschaffen (konfiguratorischer Prozess). Der Markenanbieter übereignet dem Nachfrager in diesem Sinne die Marke (bzw. Teile von ihr) und lässt sie zu seinem „Besitz“ werden. Ein derartiger symbolischer „Eigentumstransfer“ wird von Seiten der Markenanbieter in der Praxis bspw. durch eine entsprechende Benennung von Website-Rubriken zum Ausdruck ge-

---

[88] Vgl. ESCH, F.-R./ WICKE, A.: Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 46 ff.; ZALTMAN, G.: How customers think: essential insights into the mind of the market, a. a. O., S. 141 ff.

[89] Vgl. PRAHALAD, C. K./ RAMASWAMY, V.: Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation, a. a. O., S. 8 ff.

[90] Unter einem Markensymbol wird in diesem Arbeitspapier nicht nur der ästhetische Ausdruck der Marke (Logo, Name, Schriftzug etc.), sondern jegliche Art des Ausdrucks einer Marke gegenüber ihren Bezugsgruppen verstanden. In diesem Sinne werden auch Produkt-/ Leistungsbestandteile, Funktionen oder Verhaltensweisen (Kommunikations- und Interaktionsverhalten) als Symbole der Marke interpretiert.

[91] Vgl. LINN, C. E.: Das Metaprodukt. Produktentwicklung und Marketing von Markenartikeln, a. a. O., S. 86 f.; NEWHAGEN, J. E.: Interactivity, Dynamic Symbol Processing, and the Emergence of Content in Human Communication, a. a. O., S. 398 f.; ZALTMAN, G.: How customers think: essential insights into the mind of the market, a. a. O., S. 230.

bracht. So firmieren nachfragerspezifische Bereiche der webbasierten Selbst-Administration oder Konfiguration in der Regel unter der Bezeichnung „my/ mein[Markenname]“.[92]

Eine Re-Personalisierung der Anbieter-Nachfrager-Beziehung ist vor diesem Hintergrund nicht nur das Resultat einer internetbasierten Vernetzung, sondern auch der unmittelbaren Interaktion zwischen der Marke bzw. dem Anbieter und dem Nachfrager. Der Wert bzw. die Bedeutung einer Marke ergibt sich aus Nachfragersicht nur aus der Interaktion (vgl. Kap. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Je empathischer eine Marke in Interaktionen und je bedarfsgerechter die Interaktion bzw. deren Ergebnis vom Nachfrager empfunden werden, desto „wertvoller“ wird die Marke im Vergleich zu Alternativen und desto enger wird die emotionale Bindung an die Marke ausfallen.

Im Folgenden werden in diesem Zusammenhang Dimensionen internetbasierter Kundeninteraktionen aufgezeigt, die die interaktive Individualisierung von einzelnen Markensymbolen und damit des Markenerlebnisses zum Gegenstand haben. Als Systematik der Darstellung werden die Facetten des Marketing-Mix herangezogen.

[92] Vgl. bspw. die Angebote folgender Unternehmen/ Marken: *AXA AG*: my AXA, http://www.myaxa.de; *O2 Deutschland GmbH*: myO2, http://www.o2online.de; *Lufthansa AG*: my Lufthansa, http://cms.lufthansa.com/fly/de/de/mlh/0,4976,0-0-756559,00.html; *Sony Deutschland GmbH*: MySony, http://www.sony.de/PageView.do?site=odw_de_DE&section=de_DE_MySony; *Talkline GmbH & Co. KG*: myTalkline, http://www.talkline.de/kundenservice/mytalkline/index.html; *VIVA Fernsehen GmbH*: mein VIVA, http://www.viva.tv/index.php?action=show_my_viva; Vodafone D2 GmbH: mein Vodafone, http://www.vodafone.de/mein_vodafone/index.html (Abruf jeweils am 08.02.2005).

4.1.1 Kundeninteraktion als Basis einer Leistungsindividualisierung

Formen internetbasierter Kundeninteraktionen mit Bezug zur Leistung lassen sich grundsätzlich anhand des Eingriffszeitpunktes im Wertschöpfungsprozess[93] differenzieren. Vereinfacht können die Phasen der Leistungsinnovation, der –gestaltung und der –erstellung unterschieden werden. Unabhängig vom Zeitpunkt des Eingriffs des Kunden in den Wertschöpfungsprozess weisen interaktive bzw. integrative Prozesse der Leistungsinnovation[94], -gestaltung und –erstellung ein elementares Grundmuster auf. In einer Phase der Vorkombination beschafft und kombiniert der Leistungsanbieter autonom Produktionsfaktoren und baut so sein grundsätzliches Leistungspotenzial auf. Dieses Potenzial definiert den möglichen „Lösungsraum", den der Anbieter den Kunden zu offerieren vermag (vgl. Kap. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).[95] In einer anschließenden Sequenz kommt es zu der eigentlichen Kundeninteraktion, bei dem der Nachfrager im vorhandenen Lösungsraum Konfigurationsleistungen erbringt. Bezieht sich die Phase der Leistungsgestaltung bei Dienstleistungen generell auf alle Aspekte der Leistungswahrnehmung bzw. des „service encounter" und damit auf die Definition der Leistungsfunktion, der Abfolge einzelner Teilsequenzen, der Realisationszeit und Gestalt der Kontaktumgebung (siehe zum Aspekt der Gestaltung von Schnittstellen auch Kap. 4.1.2.1),[96] so kann im Konsumgütersektor darunter eher der Aspekt der ästheti-

---

[93] Auch wenn grundsätzlich der Ansicht gefolgt wird, dass Anbieter-Kunden-Interaktionen den eigentlichen Wertschöpfungsprozess darstellen, so soll an dieser Stelle auf das klassische Begriffsverständnis zurückgegriffen werden. In diesem Sinne bezeichnet der Begriff Wertschöpfungsprozess an dieser Stelle den anbieterseitigen Prozess der Leistungsinnovation, -gestaltung, -erstellung und –vermarktung. Von einem Produktionsprozess wird deshalb nicht gesprochen, da gerade die Phase der Innovation diesem in der Regel sequenziell vorgelagert ist.

[94] Die Formen und Potenziale kundengetriebener Leistungsinnovationen sind vielfältig. Zweifelsfrei können Nachfrager, die aufgrund von Interaktionen zur Leistungsinnovation beitragen, damit Einfluss auf eine Marke nehmen. Da sich dieser Einfluss in der Regel jedoch implizit bspw. aus der Analyse von Konfigurationsdaten ergeben kann, werden sie für die Mehrzahl der Nachfrager nicht direkt wahrnehmbar sein. Explizite internetbasierte Kundeninteraktion zur Leistungsinnovation bspw, in Form konkreter Vorschläge einzelner Nachfrager oder der Beurteilung von Leistungskonzepten in „Virtual Consumer Labs", können nicht als „Breitenphänomen" angesehen werden. Insofern wird für nur für die die Innovationsleistung erbringenden Nachfrager ein Bezug der eigenen Interaktion zur Marke wahrnehmbar. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit auf die Betrachtung kundengetriebener Innovationen verzichtet. Vgl. zur Diskussion der unterschiedlichen Formen und Potenziale kundengetriebener Innovationen bspw. FRANKE, N./ SHAH, S.: How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among end-users, in: Research Policy, Vol. 32, Nr. 1, 2002, S. 169 ff.; GRUNER, K./ HOMBURG, C.: Does customer interactions enhance new product success?, in: Journal of Business Research, Vol. 49, Nr. 1, 2000, S. 1 ff.; PILLER, F. T.: Die Neue Rolle des Kunden: Grundsätze und Varianten der Kundenintegration, in: Piller, F. T./ Stotko, C. M. (Hrsg.): Mass Customization und Kundenintegration, Düsseldorf 2003, S. 70 ff.; THOMKE, S./ VON HIPPEL, E.: Customer as Innovators: A New Way to Create Value, in: Harvard Business Review, Vol. 80, Nr. 4, 2002, S. 76 ff.

[95] Vgl. VON HIPPEL, E.: Perspective: User Toolkits for Innovation, , in: Journal of Product Innovation Management, Vol. 18, Nr. 4, 2001, S. 247 ff.

[96] Vgl. MEYER, A./ BLÜMELHUBER, C.: Dienstleistungs-Design: Zu Fragen des Designs von Leistungen, Leistungserstellungs-Konzepten und Dienstleistungs-Systemen, in: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart 1998, S. 911 ff..

schen und funktional-qualitativen Gestaltung des im Anschluss zu fertigenden Produktes verstanden werden.

Basis der Leistungsgestaltung ist ein Lösungsraum, der dem Nachfrager als sensorische Schnittstelle und Ort der Interaktion dient. Bestimmt wird dieser Raum durch die vorab definierten Leistungsarchitekturen, die die Leistungsmodule, das Ausmaß der Modularisierung und die Individualisierungsoptionen sowie die Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse im Sinne der Entwicklung und Implementierung von Produktions- und Interaktionssystemen bestimmen.[97] Bei Formen web-basierter Leistungsindividualisierung durch den Endkunden stellen in der Regel Online-Konfiguratoren den zentralen Lösungsraum dar. Mit Hilfe dieser Konfiguratoren wird der Nachfrager in die Lage versetzt, einzelne Individualisierungsoptionen zu erkennen und seine Leistung in einem strukturierten Prozess selbst zu gestalten. Aus Anbietersicht kommt es dabei zu einer dynamischen Generierung von Leistungsvarianten. In der Regel sind Online-Konfiguratoren dabei mit einer Visualisierungskomponente ausgestattet, die dem Anwender ein visuelles Feedback bezüglich der zu erwartenden ästhetischen oder funktional-qualitativen Gestalt der Leistung geben.[98] Ferner sind Online-Konfiguratoren in der Regel in Shop-Systeme integriert bzw. mit IKT-Systemen zur Transaktionsverarbeitung oder Produktions- und Bereitstellungssystemen vernetzt, die eine dynamische Leistungserstellung im Anschluss an den Konfigurationsprozess und eine etwaige Bestellung ermöglichen. Welche Leistungsbestandteile von Nachfragern im Rahmen von internetbasierten Konfigurationsprozessen gestaltet werden können zeigt die folgende Tabelle (Tab. 2).

[97] Auf die Gestaltung von Systemen zur Leistungsgestaltung wird in dieser Arbeite nicht explizit eingegangen. Vgl. deshalb zur Gestaltung von Leistungsarchitekturen, Aspekten der Modularisierung von Leistungen oder der Entwicklung von Konfigurationssystemen PILLER, F. T./ STOTKO, C. M.: Wie ein Mass-Customization-System entwickelt wird, in: Piller, F. T./ Stotko, C. M. (Hrsg.): Mass Customization und Kundenintegration, Düsseldorf 2003, S. 96 ff.

[98] Vgl. SCHNEIDER, B./ TOTZ, C.: Web-gestützte Konfiguration komplexer Produkte und Dienstleistungen, Arbeitsbericht Nr. 108 des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Universität Münster, 2004, S. 6 ff.

Anbieter \ Konfigurationsdimensionen	Funktion		Ästhetik				
	Ingredienzen*	Material	Farbe	Form	Geruch	Haptik	Signatur**
Bruce&Clark/ BCGI Holdings Inc. - Bubble Tea (Getränke - Tee), www.bubbleteastore.com	✓	–	✓	–	✓	–	–
DELL Inc. - Personal Computer, www.dell.de	✓	–	(✓)	–	–	–	–
Dolzer Maßkonfektionäre GmbH - Kleidung, www.dolzershop.de	–	✓	✓	✓	–	✓	✓
Freitag AG - F-Cut - Umhängetaschen, www.freitag.ch/f-cut/	–	(✓)	✓	–	–	–	–
Nike Inc./ NikeID - Sportschuhe/ -equipment, www.nikeid.com	–	✓	✓	–	–	✓	✓
Reflect.com LLC - Kosmetika, www.reflect.com	✓	–	✓	✓	✓	–	✓
Spreadshirt GmbH - Kleidung, Tassen, Aufkleber etc., www.spreadshirt.de	–	✓	✓	(✓)	–	–	✓
Stevens Vertriebs GmbH - Fahrräder, www.stevensbikes.de -> bike konfigurator	✓	✓	✓	–	–	(✓)	–
Timbuk2 Designs Inc. - Umhängetaschen, www.timbuk2.com/tb2/byob.t2	✓	✓	✓	✓	–	✓	–

Legende: – = nein; ✓ = ja; (✓) = bedingt; * = Bauteile, Komponenten, Inhaltsstoffe o. ä.; ** = persönliche Kennung, Monogramm, Gravur o. ä.

Tab. 2: Dimensionen der internetbasierten Leistungskonfiguration

Mit wenigen Ausnahmen werden Online-Konfiguratoren im Konsumgütersektor nicht konstitutiv, sondern als Ergänzung eines klassischen Leistungsangebots eingesetzt, d. h., dass in der Regel auch standardisierte, nicht zu konfigurierende Leistungen angeboten werden. Wie ein web-basiertes System zur Leistungsgestaltung im Konsumgüterbereich gestaltet sein kann, wie sich dem Nachfrager der Lösungsraum darstellt, welche Individualisierungsoptionen bestehen, und wie es den Kunden im Interaktionsprozess leiten und beraten kann, illustriert das Beispiel des Angebots *Freitag F-Cut* (Insert 2). Hat die Elektronisierung von Dienstleistungen schon zu einer verstärkten Übertragung von Aufgaben auf den Nachfrager geführt (im Sinne der Externalisierung – vgl. Kap. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden./ Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**), so ist im Zuge der Verbreitung des Internet auch eine Zunahme von web-basierten Individualisierungsanwendungen festzustellen. So lassen sich Individualreisen über eine Webschnittstelle differenziert zusammenstellen (Flug, Hotel, Ausflüge, Mietwagen, Aktivitäten vor Ort etc.) und als Paket wie eine Pauschalreise buchen. Die Beratungsleistung erbringt das System dabei in der Interaktion

mit dem Nutzer, der die Konfigurationsaufgabe quasi vom (klassischen) Reisebüro übernimmt.[99]

INSERT 2: FREITAG LAB AG – FREITAG F-CUT

Die Firma Freitag Lab AG aus Zürich (Schweiz) produziert seit 1993 aus gebrauchten LKW-Planen, Fahrrad-Schläuchen und Auto-Sicherheitsgurten verschiedene Arten von Trage- und Umhängetaschen, Rucksäcken und sonstigen Accessoires. Alle Produkte sind Unikate, die über zwei Flagship-Stores, ausgewählte Boutiquen und einen Web-Shop vertrieben werden.

Mit dem web-basierten System „Freitag F-CUT“ wird der Nachfrager in die Lage versetzt, ein Modell einer Umhängetasche selbst zu gestalten. Die Schnittstelle präsentiert sich als Flash-basierte Konfigurationsumgebung. Gegliedert ist der Konfigurator in vier Bereiche:

- einen Informations- und Visualisierungsbereich, der verschiedene Sichten auf die zu konfigurierende Tasche ermöglicht, Preis- und Schnitt- bzw. Produktionsinformationen bereithält sowie die Bestellung der fertig konfigurierten Tasche ermöglicht;

- eine Modulbibliothek, die die fünf verschiedenen Schnittformen, aus denen sich die Tasche zusammensetzt, bereitstellt;

- einen Zuschnitt-Tisch, auf dem die jeweils ausgewählte LKW-Plane fotorealistisch „ausgebreitet“ ist und

- ein Lager von LKW-Planen, die verkleinert aber fotorealistisch dargestellt sind und bei An-/ Auswahl auf dem Zuschnitt-Tisch angezeigt werden.

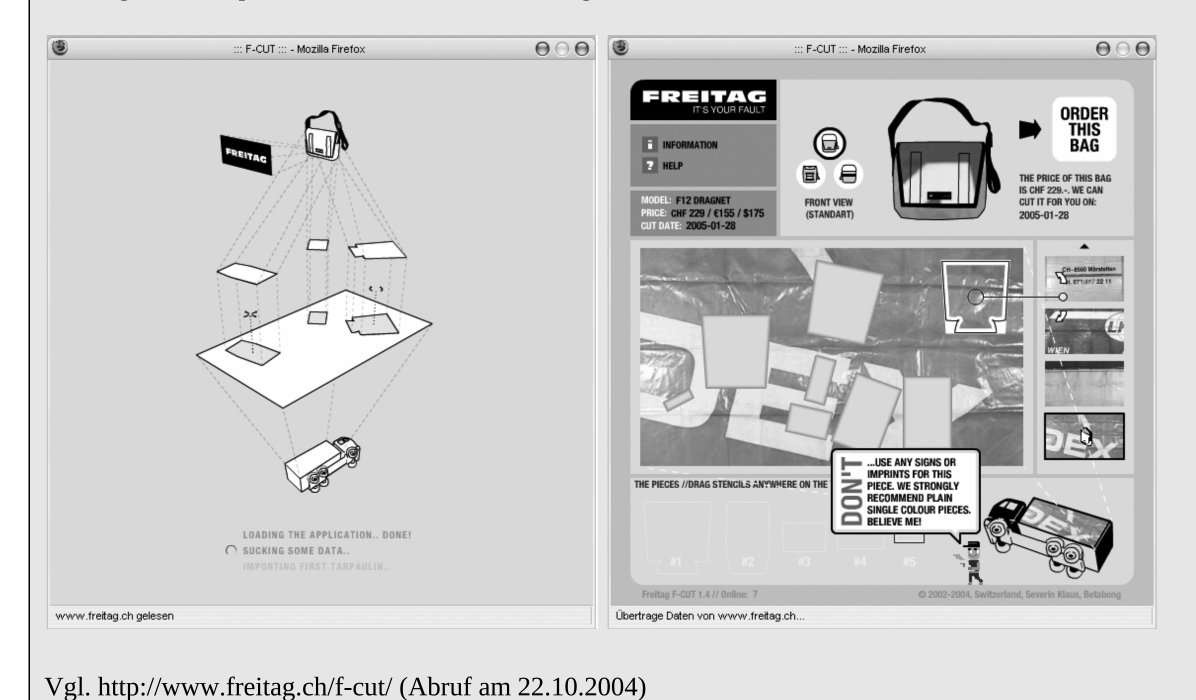
Bei Aufruf der Schnittstelle wird der Kunde gefragt, ob er eine geleitete Einführungstour („Guided Tour“) wünscht, oder nicht. Die Individualisierung der Tasche erfolgt nach folgendem Muster: In einem ersten Schritt wählt der Nachfrager im Lager eine LKW-Plane aus, die dann auf dem Zuschnitt-Tisch angezeigt wird. Im Anschluss wählt er eine Schnittform aus der Modulbibliothek und platziert diese auf der Plane. Die Schnittformen sind dabei per „drag & drop“ frei auf den Planen zu platzieren und um 360 Grad zu drehen. Haben andere Nutzer bzw. der Anbieter bereits Teile aus der gewählten Plane herausgeschnitten, so werden diese Formen als graue Flächen dargestellt. Bei Anwahl der einzelnen Schnittformen erscheinen kurze Hilfetexte, die dem Nutzer Handlungsanweisungen geben. Unzulässige Platzierungen erkennt das System und weist den Anwender optisch und akustisch darauf hin.

Der über die platzierte Schnittform ausgewählte Bereich der Plane wird im Visualisierungsbereich fotorealistisch, maßstabsgetreu und dynamisch als Teil der zu konfigurierenden Tasche dargestellt. Vom Nutzer verwendete Planen werden im Lager mit einem kleinen Taschensymbol versehen. Der Anwender kann frei aus

[99] Die *Expedia.com GmbH* bietet Nachfragern auf ihrer Website bspw. die Möglichkeit, Reisen in den Dimensionen „Flug“, „Hotel“, „Mietwagen“ und „Veranstaltungen vor Ort“ im Sinne einer Individualreise selbst zusammenzustellen, jedoch als Paket zu buchen („Click&Mix“). Das entsprechende Konfigurationsangebot ist dabei sehr präsent auf der Website und wird in Massenmedien auch beworben. Vgl. http:/www.expedia.de -> “Click&Mix […]” (Abruf am 15.02.2005).

den Planen im Lager auswählen und die einzelnen Schnittformen nach Belieben auf den zur Verfügung stehenden Planen verteilen. Je nach Schnittform gibt das System mit Hilfe eines kleines Avatars eine Empfehlung, welche Art von Planenmuster geeignet scheint („Don't use any signs or imprints for this piece. We strongly recommend plain single colour pieces. Believe me!").

Bei abgeschlossener Auswahl bzw. Platzierung aller fünf Schnittmuster kann die Tasche bestellt werden. Im Bestellprozess kann der Kunde dann noch entscheiden, ob er die Tasche mit einem klassischen *Freitag*-Logo oder einem speziellen *F-CUT*-Label versehen haben möchte. Die einzelnen Konfigurationsschritte können immer wieder rückgängig gemacht und mehrmals durchlaufen werden. Das System erlaubt eine schnelle Taschen-Konfiguration, animiert den Anwender jedoch zu einem kreativen Umgang und einer längeren Verweildauer. Die Handhabung des Systems gestaltet sich recht spielerisch, da der Anwender grundsätzlich frei agieren kann, dabei aber geschickt geleitet wird. Zudem hat die Anwendung auch aufgrund ihrer Gestaltung und der eingesetzten Sprache einen hohen Unterhaltungswert.



Vgl. http://www.freitag.ch/f-cut/ (Abruf am 22.10.2004)

Noch deutlicher wird die web-basierte Individualisierung von Dienstleistungen durch eine kundengetriebene Konfiguration im Falle komplexer Telekommunikationsdienstleistungen. So bedingen Leistungen des Erreichbarkeitsmanagements (bspw. Unified Messaging Systeme) oder ortssensitive Leistungen (Location-based services) quasi eine Konfiguration durch den Kunden, da die Funktionsfähigkeit im Sinne einer Nutzenstiftung aus Nachfragersicht nur gegeben ist, wenn sich die entsprechenden Systeme kundenindividuell verhalten. Nicht nur die Integration des Nachfragers in Prozesse der Leistungserstellung (bspw. Herstellung der Konnektivität im Falle der Telefonie), sondern auch die Einbeziehung des Kunden in Konfigurationsprozesse kann für die Herstellung der kundenindividuellen Leistungsbereitschaft

konstitutiv sein.[100] Ähnliche Aspekte lassen sich auch für den Bereich der „Home Automation“ ausmachen. Wenn auch nicht zwingend web-basiert, so erfährt die Vernetzung verschiedenster Systeme zur Haussteuerung ihren Nutzen aus Konsumentensicht erst durch die Möglichkeit der individuellen (und ggf. ortsunabhängigen) Konfiguration oder Steuerung des Systems (Heizungs-, Licht- und Rollladen-Steuerung; Programmierung von Video-Aufnahmegeräten etc.).

Nicht konstitutiv, jedoch in zunehmendem Maße festzustellen ist die Einbeziehung des Nachfragers zum Zweck der Leistungsgestaltung bei digitalen Produkten. So kann der Nachfrager beim *PlayStation*-Spiel *FIFA 2005* von *EA Sports* selbst Charaktere (Fußball-Spieler) gestalten, oder beim Spiel *TiF - This is Football 2005* von *Sony Computer Entertainment (SCEE)* mit Hilfe einer Kamera (*Eye Toy*) seinen Kopf fotografieren, in das Spiel laden und zu guter Letzt als Spieler einer Mannschaft seiner Wahl auflaufen.[101] Ähnliche Möglichkeiten der individuellen Anpassung stehen dem Kunden zum Teil schon seit längerer Zeit bei Softwareprodukten zur Verfügung. Einzelne Zusatzmodule können zur Ergänzung der Funktionalität oder zur Veränderung der grafischen Benutzeroberfläche installiert werden.[102] Bleiben die Basisfunktionalitäten auch gleich, so können sich Software-Installationen von zwei verschiedenen Nutzern fundamental unterscheiden. Gab es bei TV-Sendern in der Vergangenheit bereits Ansätze der Kundenintegration zur Leistungsgestaltung (z. B. *ZDF* Wunschfilm der Woche – telefonbasierte Wahlmöglichkeit), so forcieren momentan gerade die Musikkanäle wie *VIVA* und *MTV* die Einbeziehung des Zuschauers. Neben der SMS-basierten Abstimmung über zu spielende Musik-Clips können Zuschauer textliche Kurzmitteilungen in Laufbalken o. ä. einspielen.

---

[100] Vgl. KLEIN, S./ KÖHNE, F./ TOTZ, C.: Extending customer's roles in eCommerce – Promises, challenges and some findings, in: Shaw, M. J. (Hrsg.): Electronic Commerce and the Digital Economy, Armonk/ NY 2004.

[101] Vgl. zu *FIFA 2005* von *EA Sports*: http://www.easports.com/games/fifa2005/home.jsp - „Create-a-Player Video (Abruf am 22.10.2004); vgl. zu “This is Football 2005” von SCEE: http://de.playstation.com/games/gamesinfo04_game.jhtml?localeTitleId=1056881&linktype=NSRG (Abruf am 22.10.2004). Eine ähnliche Option hält das Spiel *Die Sims 2* von *EA Games* bereit. Dort können mit dem „Body Shop“ toolbasiert, aber weitestgehend frei, Charaktere entworfen werden (Gesichtszüge, Frisuren, Outfits etc. – inkl. der Nutzung von eigenen Fotos) sowie über andere Optionen Häuser mit verschiedensten Bau-, Design- und Einrichtungs-Optionen gestaltet werden. Darüber hinaus lassen sich mit den Charakteren eigene Filme drehen, wobei der Nutzer Besetzung, Drehbuch, Ausstattung und Kameraführung bestimmen kann. Die „gedrehten“ Sims-Filme können dann auf der Sims-Website präsentiert werden. Vgl. http://www.diesims.de (Abruf am 25.10.2004).

[102] *Adobe Photoshop* setzt Plug-Ins bspw. im Rahmen der Bearbeitung von Bildern in Bitmap-Formaten ein. Entsprechende Filter-Module können separat erworben werden (in der Regel von kommerziellen Anbietern) und einfach installiert werden. Neben der Basisfunktionalität bestimmen gerade auch diese Filter-Module die Leistungsfähigkeit der Software (siehe http://store.adobe.com/store/ products/plugins/main.jhtml - Abruf am 22.10.2004). Ähnliche Optionen offenbaren mittlerweile fast alle Softwareprodukte aus dem Segment der multimedialen Gestaltung. Noch deutlicher als *Photoshop* „lebt“ der MP3-Player *WinAmp* von den zu integrierenden Zusatzmodulen. Über Plug-Ins kann der Nutzer die Aufnahme- und Wiedergabefunktionalität (Surround-Effekte etc.), Musik-Visualisierungen oder die grafische Benutzeroberfläche (mit so genannten „Skins“) verändern (siehe http://www.winamp.com/ (Abruf am 22.10.2004).

Lässt sich im Offline-Bereich auch im Konsumgüterbereich eine Partizipation des Kunden an Prozessen der Leistungserstellung feststellen (z. B. im Rahmen der Möbelmontage bei *IKEA*: Gestalt/ Design der Leistung bzw. des Produktes ist durch den Anbieter/ Hersteller schon bestimmt), so bezieht sich die webbasierte Leistungserstellung grundsätzlich auf Dienstleistungen, da implizit digitale bzw. elektronisierte Leistungen erforderlich sind. Populäre Beispiele einer webbasierten Kundeninteraktion im Kontext der Leistungserstellung lassen sich bspw. im Bereich der Finanzdienstleistungen finden. Neben der Ausführung von Überweisungen und der Abfrage von Kontostandsinformationen kann der Nachfrager sein Anlage-Depot selbst verwalten, individuelle Informationssichten („watchlists“) anlegen und so mehr oder minder selbst zum Vermögensverwalter werden. Darüber hinaus lassen sich eine Vielzahl von Beratungsleistungen im Web abbilden. Aus der Interaktion zwischen Nachfrager und dem Web-Interface als Artefakt des Anbieters können sich Beratungsleistungen bzw. Empfehlungen zur Geldanlage, zum Abschluss von Versicherungsleistungen[103], zur Wahl von Büchern, Musik, Filmen[104] oder gar Autoreifen[105] ableiten. Je nach zugrunde liegendem Produkt und Informationsstand des Anbieters bezüglich des Nachfragers können zur Generierung von Empfehlungen Konfiguratoren oder verdeckt arbeitende Systeme ohne direkte Kundenintegration eingesetzt werden. „Collaborative Filtering“ Systeme arbeiten in der Regel verdeckt und generieren Empfehlungen über den Vergleich von Kundenprofilen, wobei der Nachfrager seine individuellen Präferenzen unter Umständen manuell nachtragen oder justieren kann. Konfiguratoren kommen bei Online-Beratungsleistungen zum Einsatz, wenn die beratende Instanz nicht über ein dediziertes Kundenprofil verfügt. Die Interaktion des Kunden mit dem Konfigurator präsentiert sich dabei als strukturierter Prozess, der zur Generierung der für die Beratung notwendigen Informationen dient.

---

[103] Vgl. SCHNEIDER, B./ TOTZ, C.: Web-gestützte Konfiguration komplexer Produkte und Dienstleistungen, Arbeitsbericht Nr. 108 des Instituts für Wirtschaftsinformatik, a. a. O., S. 29 f.; vgl. auch http://www.huk.de/tr_a/beitragsrechner/index.jsp (Abruf am 24.10.2004).

[104] Vgl. http://www.amazon.de -> persönliche Empfehlungen/ ‚Kunden Shops’ (Abruf am 24.10.2004).

[105] Vgl. O. V.: Puschen-Probe per Mausklick, in: Spiegel Online, 08.10.2004, http://www.spiegel.de/auto/werkstatt/0,1518,322000,00.html (Abruf am 08.10.2004); vgl. auch die Anwendungen http://goodyear.tiremanager.de oder http://www.continental.cokis-online.de/cokis/htm/index.jsp (Abruf am 24.10.2004).

4.1.2 Kundeninteraktion im Kontext der Markenkommunikation

Maßnahmen der internetbasierten Marken- und Unternehmenskommunikation sind mit der Verbreitung neuer Medien zu einem festen Bestandteil der anbieterseitigen Kommunikationspolitik geworden.[106] Die Formen der Kommunikation sind dabei vielfältig. Den Kern der internetbezogenen Marken- oder Unternehmenskommunikation bildet die Einrichtung einer Website für die Marke bzw. das Unternehmen.[107] Bauer/ Mäder/ Fischer bezeichnen eine Internet-Präsenz in Form einer Website, mit der die Zielsetzung verfolgt wird, Konsumenten eine Marke positionierungswirksam zu präsentieren, als Markenhomepage.[108] Neben etwaigen Transaktionszwecken dient eine Markenhomepage im Kontext der Markenprofilierung vor allem der Erreichung medienspezifischer Informations- und Kommunikationsziele. Flankiert wird die Markenhomepage im Rahmen der Markenkommunikation durch weitere webbasierte Maßnahmen, die zum einen der Steigerung der Zugriffszahlen auf die Website (z. B. „Site-Promotion“ durch Suchmaschineneinträge) oder zum anderen der eigenständigen Erreichung markenpolitischer Zielsetzungen dienen sollen (z. B. Bannerwerbung).[109] Abseits des Web kann sich eine Markenkommunikation primär in Form von eMail-Newslettern darstellen.

Die folgenden Ausführungen zu Formen der internetbasierten Kundeninteraktion im Kontext der Markenkommunikation beziehen sich in diesem Sinne zum einen auf die Individualisierung bzw. Personalisierung von Websites als Schnittstellen der Marke zum Nachfrager, zum anderen auf die nachfragerseitige (Vor-)Konfiguration von Kommunikationsbotschaften, die bspw. auf Basis von eMails übermittelt werden. Darüber hinaus wird der Fall der Instrumentalisierung der interpersonalen Kommunikationen zwischen Nachfragern zu Zwecken der Markenkommunikation betrachtet, die in der Praxis in der Regel unter der Bezeichnung „Virales Marketing“ firmiert.

---

[106] Vgl. FRITZ, W.: Internet-Marketing und Electronic Commerce: Grundlagen – Rahmenbedingungen – Instrumente, Wiesbaden 2000, S. 120 ff.; WESTERMANN, A.: Unternehmenskommunikation im Internet – Bestandsaufnahme und Analyse am Beispiel nationaler und internationaler Unternehmen, a. a. O., S. 15 ff.

[107] Vgl. AAKER, D. A./ JOACHIMSTHALER, E.: Brand Leadership, a. a. O., S. 241; HERMANNS, A./ MATZDORF, S./ RIEDMÜLLER, F.: Marken im Internet – die virtuelle Herausforderung, a. a. O., S. 203.

[108] Vgl. BAUER, H. H./ MÄDER, R./ FISCHER, C.: Determinanten der Werbewirkung von Markenhomepages, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Reihe: Wissenschaftliche Arbeitspapiere, Nr. W50, Mannheim 2001, S. 1 f.

[109] Vgl. zu einer Übersicht KLEIN-BÖLTING, U./ BUSCH, O.: Markenführung im Digital Age, in: Merten, K./ Zimmermann, R. (Hrsg.): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation 2000/2001, Köln u. a. 2001, S. 153 f. Die einzelnen Maßnahmen klar voneinander zu unterscheiden fällt schwer. So kann Bannerwerbung mit dem eigenständigen Ziel der Markenprofilierung bspw. auch die Zugriffszahlen auf die Markenhompage steigern. Nichtsdestotrotz lassen sich eigenständige Wirkungen von Bannerwerbung auf markenpolitische Ziele belegen. Vgl. z. B. JARCHOW, C./ MARUCCIA, F.: Zur Wirkung von Bannerwerbung auf Werbeawareness und Markenimage, in: planung & analyse, 27. Jg., Nr. 1, 2000, S. 71.

4.1.2.1 Personalisierung von Schnittstellen und Kommunikationsbotschaften

Eine Individualisierung der Website kann auf verschiedene Weise erfolgen und unterschiedliche Formen annehmen (vgl. Abb. 2). Die Individualisierung kann sich prinzipiell auf die Inhalte der Website und die Tonalität der Kommunikation, aber auch auf die Gestaltung der Website beziehen.[110] Als Inhalte können in diesem Kontext die angebotenen Informationen sowie die unterbreiteten Leistungsangebote verstanden werden, die unter Umständen für den Nachfrager vorselektiert und zu Bündeln zusammengefasst sein können. Die Tonalität der Kommunikationsbotschaften beschreibt die Art, in der die Website bzw. der Anbieter den Nutzer adressiert, wozu vor allem die Anrede und der Ausdruck zählen.[111] Die Individualisierung der Gestaltung der Website bezieht sich auf das grafische Layout bzw. das Arrangement der Informationen auf dem Bildschirm und die Navigationsstruktur. Nötig zur Individualisierung sind grundsätzlich Informationen über die spezifischen Bedürfnisse und Wünsche des Nachfragers, welche primär vom Kunden selbst stammen müssen. Eine entsprechende Informationsgenerierung kann auf zweierlei Weise erfolgen.[112] Zum einen kann der Anbieter das Navigations- und Kaufverhalten des Nachfragers protokollieren. Die gewonnenen „Tracking-Daten“ können dabei Aufschluss über Bedürfnisse geben, die dann ggf. in Kombination mit einem Vergleich von anderen Kundenprofilen für Zwecke der Individualisierung eingesetzt werden können.[113] Zum anderen kann der Nutzer seine Bedürfnisse und Vorlieben mittels einer aktiven Eingabe auf der Website selbst äußern. Dazu wird der Anbieter eine Schnittstelle bereitstellen, die Kundeninformationen in einer strukturierten Form und unter etwaiger Hilfestellung versucht abzufragen.

---

[110] Diese Differenzierung ist nicht verbindlich und soll lediglich die folgenden Ausführungen strukturieren. Einen sehr differenzierten Überblick über Aspekte bzw. Objekte der Individualisierung einer Web-Schnittstelle geben KARAT, C. M./ BRODIE, C./ KARAT, J./ VERGO, J./ ALPERT, S. R.: Personalizing the user experience on ibm.com, in: IBM Systems Journal, Vol. 42, Nr. 4, 2003, S. 690.

[111] Vgl. MOON, Y.: Personalization and Personality: Some Effects of Customizing Message Style Based on Consumer Personality, in: Journal of Consumer Psychology, Vol. 12, Nr. 4, 2002, S. 313 f.

[112] Vgl. GREER, T. H./ MURTAZA, M. B.: Web Personalization: The Impact of Perceived Innovation Characteristics on the Intention to Use Personalization, in: Journal of Computer Information Systems, Vol. 43, Nr. 3, 2003, S. 51.

[113] Vgl. BENSBERG, F.: Web Log Mining als Instrument der Marketingforschung . Ein systemgestal-tender Ansatz für internetbasierte Märkte, Wiesbaden 2001, S. 39 ff.; SCHUBERT, P./ GINSBURG, M.: Virtual Communities of Transaction: The Role of Personalization in Electronic Commerce, a. a. O., S. 50 ff.

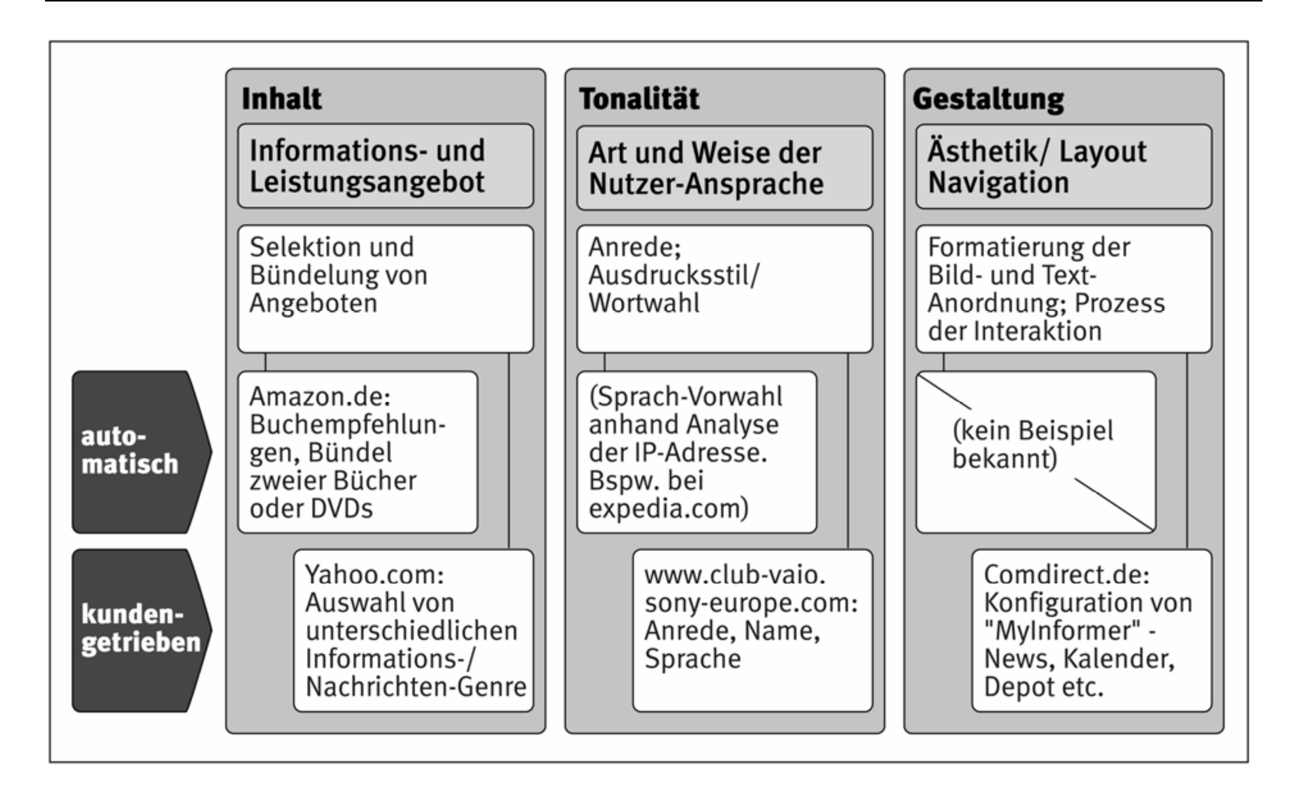


Abb. 2: Dimensionen der Personalisierung

Beide Verfahren haben Vor- und Nachteile und bedürfen in der Praxis nicht selten einer Kombination. Die automatische Protokollierung von Daten des Navigations- und Kaufverhaltens entzieht sich der Wahrnehmung des Kunden und fängt so reale episodenhafte Bedürfnisse auf. Entgegen der aktiven Bereitstellung von Informationen bedarf es nachfragerseitig keiner Bewusstmachung und Explizierung der Bedürfnisse und Wünsche. Inwiefern die automatisch generierten Daten die individuelle Bedürfnisstruktur des Kunden widerspiegeln bleibt ungewiss, da die Motive des aufgezeichneten Navigations- und Kaufverhaltens unbekannt bleiben.[114] Aussagekräftige und für Zwecke der Individualisierung geeignete Profile bedürfen deshalb in der Regel der Modifikation durch den Kunden selbst. So erlaubt *Amazon.de* seinen Kunden beispielsweise, die gekauften Artikel nachträglich hinsichtlich des Gefallens zu bewerten und erhält dadurch ein genaueres Kundenprofil, auf dessen Basis individuelle Empfehlungen ausgesprochen werden.[115] Eine Individualisierung der Schnittstelle lässt sich im Falle web-basierter Beratungsleistungen nur schwer von Aspekten der Leistungsgestaltung und –

---

[114] Die Suche nach Informationen oder Leistungen und ein etwaiger Kauf müssen nicht immer die individuellen Bedürfnisse des Nachfragers widerspiegeln. So kann bspw. der Kauf bei Amazon.de im Auftrag von Freunden oder Verwandten erfolgen bzw. als Geschenk für diese gedacht sein. Die im Zuge dieser Navigations- und Transaktionsepisode protokollierten Daten entsprechen so nur entfernt den individuellen Bedürfnissen des Nachfragers und eignen sich nicht oder nur bedingt zur Generierung aussagekräftiger Kundenprofile. Vgl. auch RUST, R. T./ LEMON, K. N.: E-Service and the Consumer, in: International Journal of Electronic Commerce, Vol. 5, Nr. 3, 2001, S. 89 f.

[115] Vgl. http://www.amazon.de – Link „ihre persönlichen Empfehlungen“ neben der Begrüßung, oder „Ihre Empfehlungen“ im Mittelteil der Eingangsseite (Abruf am 25.10.2004).

erstellung trennen. So betrifft die Individualisierung von Depot- und Anlageinformationen bei Finanzdienstleistungen sowohl die inhaltliche und grafische Aufbereitung der Informationen als auch die sich daraus ergebende Dienstleistung.

Eine Individualisierung der Web-Schnittstelle muss jedoch nicht zwingend die endkundengetriebene Konfiguration von Inhalten, Botschaften und Gestaltungsmodulen bedingen. Einen innovativen Ansatz wählt beispielsweise die *Volkswagen AG*: Im Kontext der Kommunikation von Nachhaltigkeitsstrategien haben Besucher der *Autostadt* in Wolfsburg die Möglichkeit sich im *SunFuel Lab* zu registrieren und von einem Roboter eine Pflanze setzen zu lassen. Über eine korrespondierende Web-Schnittstelle haben die Kunden dann die Option, das Wachstum „ihrer" Pflanzen zu verfolgen.[116] Die Individualisierung drückt sich zwar durch die Präsentation der „eigenen" Pflanze als Inhalt der Webschnittstelle aus, erfolgt aber in Kombination mit einer Offline-Maßnahme. Eine zunehmende Konvergenz der Medien und ihr kombinierter Einsatz wird auch anhand von Insert 3 deutlich: *VIVA* und *VIVA Plus* stellen dem Zuschauer seit kurzem die Möglichkeit der Gestaltung eigener Werbetrenner bereit. Mittels eines webbasierten Konfigurators können eigene Botschaften in Form von kurzen animierten Clips gestaltet werden und an VIVA bzw. VIVA Plus gesandt werden. Nach inhaltlicher Prüfung der Clips erscheinen diese dann im TV-Programm.

INSERT 3: VIVA PLUS FERNSEHEN GMBH – VIVA PLUS CLIP CREATOR

Mit Hilfe eines web-basierten Konfigurators werden Zuschauer in die Lage versetzt, Fotos, Text und sonstige grafische Elemente zu einem individuellen Kurzfilm zu komponieren. Registrierte Nutzer wählen in einem ersten Schritt eine von sechs thematischen Designvorlagen aus. Anschließend lässt sich ein (persönliches) Foto in den „Clip Creator" laden und ein Bildausschnitt festlegen. Nachdem der gewählte Bildausschnitt in einem Vorschaubereich angezeigt wird, kann der Nutzer seinen Werbetrenner mit Ton-Fragmenten, grafischen Elementen (Ikons, Mustern, Linien, Sterne oder Kreuze) und individuellem Text weiter gestalten. Diese Elemente sind einzeln über eine Art Modulbibliothek anwählbar. Mittels einer Vorschau-Option lässt sich der Werbetrenner immer daraufhin überprüfen, wie er im *VIVA*- oder *VIVA Plus*-Programm zu sehen sein würde. Möchten Nutzer zwar ihren eigenen Werbetrenner erstellen, sich jedoch nicht die Mühe machen alle Ton-, Grafik- und Textelemente selbst zu arrangieren, so steht eine Zufallsfunktion bereit. Dabei wird das selbst ausgewählte Foto zufallsbasiert mit zur Verfügung stehenden Gestaltungselementen kombiniert. Der individuelle Werbetrenner lässt sich immer wieder überarbeiten und muss nicht in einem linearen Prozess gestaltet werden. Ist der Nutzer zufrieden, kann er seinen Werbetrenner an *VIVA* bzw. *VIVA Plus* senden. Nach einer inhaltlichen Überprüfung durch Mitarbeiter der Sender werden diese dann unter Umständen als Werbetrenner im TV-Programm eingesetzt.

[116] Vgl. http://www.autostadt.de/sunfuel/; http://www.prause.de/12.0.html (Abruf am 25.10.2004).



Vgl. http://www.vivaplus.tv/clipcreator/ (Abruf zuletzt am 01.02.2004)

Die Individualisierung einer marken- und unternehmensbezogenen Kommunikation beschränkt sich jedoch im Internet nicht nur auf die Web-Schnittstelle. EMails und Newsletter stellen eine push-orientierte Form der Kommunikation dar, die ebenfalls eine Reihe von Individualisierungsoptionen birgt. Zum einen können Rezipienten in vielen Fällen über das technische Format der eMails bzw. Newsletter bestimmen (HTML vs. nur Text), was dem Anbieter die Möglichkeit der grafischen Gestaltung einräumt oder größtenteils nimmt. Darüber hinaus können Nachfrager in der Regel im Rahmen des Registrierungs- bzw. Subskribierungsprozesses darüber entscheiden, wie sie adressiert werden möchten (Vorname, Pseudonym/ Nickname, Nachname, voller Titel etc.), welche Inhalte die Newsletter haben sollen (bevorzugte Informationsaspekte) und wie häufig der Versand erfolgen soll. Ähnlich wie bei der Individualisierung der Web-Schnittstelle wird der Nachfrager in die Lage versetzt, die Marken- und Unternehmenskommunikation aktiv zu gestalten und so (zumindest in gewissem Rahmen) Symbole der Marke zu beeinflussen.

4.1.2.2 Instrumentalisierung der Inter-Kundeninteraktion für Zwecke der Markenkommunikation

Der zunehmende Einfluss des Nachfragers auf die Marken- und Unternehmenskommunikation äußert sich jedoch nicht ausschließlich in der Individualisierung von Web-Schnittstellen und Kommunikationsbotschaften, sondern auch in der Popularität von Formen horizontaler, internet-basierter Kommunikation.[117] So betreiben Nachfrager im Internet aus persönlicher Motivation und zum Teil ohne kommerzielle Intention Sites oder Foren, die sich mit selbst generierten Inhalten einzelnen Marken widmen,[118] oder in Form öffentlicher Tagebücher („Weblogs") Episoden der Interaktion mit Marken oder Unternehmen subjektiv nachzeichnen.[119] Derartige Sites dienen „Virtual Communities" als Plattformen des sozialen Informations-, Erfahrungs- und Meinungsaustausches und bezeugen eindrucksvoll die Bedeutung des Internet für den interpersonalen Kundenkontakt bzw. einer entsprechenden Kommunikation.[120] Das Internet nur als Instrument der Personalisierung von Anbieter-Kunden-Beziehungen zu interpretieren würde der in der Praxis festzustellenden Nutzung folglich nicht annähernd gerecht.

Die Herausforderung herkömmlicher Markenkommunikation in klassischen Medien wie Fernsehen, Print und Radio besteht in der Aktivierung des Konsumenten zur Aufnahme der transportierten Botschaften. Dabei besteht neben dem Aufmerksamkeits- auch ein Glaubwürdigkeitsproblem in Bezug auf die zu vermittelnde Botschaft,[121] bei gleichzeitig hohen Kosten für die Werbemaßnahme. Die zunehmende Fragmentierung von Nachfragerbedürfnissen, sich als Folge konstituierende Sub-Kulturen in Form zunehmend kleiner werdender Zielgruppen sowie Tendenzen der Werbevermeidung (bspw. durch automatisches Überspringen oder Löschen von Werbeblöcken bei digitalen Video-Festplatten-/ DVD-Recordern) führen zu hohen Streuverlusten und Ineffizienzen in der Ressourcenverwendung bei der klassisch massenme-

---

[117] Vgl. KRAUT, R./ LUNDMARK, V./ PATTERSON, M.: Internet Paradox: A Social Technology That Reduces Social Involvement and Psychological Well-Being?, in: American Psychologist, Vol. 53, Nr. 9, 1998, S. 1017 ff. und weitere dort zitierte Quellen, sowie DÖRING, N.: Sozialpsychologie des Internet – Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen, a. a. O., S. 428 ff.

[118] Vgl. http://www.myt610.net, eine Fan-Site zum Mobiltelefon SonyEricsson t610, http://www.eierlei.de, eine Fan-Site zu Ferrero Überraschungseiern, http://www.micropacer.de, eine Fan-Site zur Schuhserie „Micropacer" von Adidas oder http://www.jumpmankicks.com – eine Fan-Site zu *Nike*-Turnschuhen der *Air Jordan*-Serie (Abruf jeweils am 22.08.2004).

[119] Vgl. SUITT, H. ET AL.: A Blogger in Their Midst, a. a. O., S. 30 ff.

[120] Vgl. DÖRING, N.: Sozialpsychologie des Internet – Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen, a. a. O.,, S. 428 ff. und 504 ff.

[121] Vgl. O. V.: TV-Werbung verliert an Glaubwürdigkeit - Jugendliche vertrauen Chatrooms inzwischen mehr als Werbekampagne, in: innovations-report.de, 02.08.2004 - http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-31929.html (Abruf am 07.02.2005).

dial verbreiteten Markenkommunikation.[122] Mit dem Aufkommen des Internet haben sich zwar neue Formen der Werbung wie Banner oder Online-Werbespots herausgebildet (deren Effizienz gerade von Vermarktern von Online-Werbeflächen betont wird),[123] doch stellen auch sie eine Form der direkten Werbung dar und lassen das Glaubwürdigkeitsproblem ebenfalls ungelöst.

Vor diesem Hintergrund versuchen Markenanbieter die Potenziale einer anbieterunabhängigen, schnellen und kostengünstigen Verbreitung von Botschaften durch Formen der interpersonalen Kommunikation zu instrumentalisieren. Neue Formen der Kommunikation versuchen den Nachfrager in Prozesse der Botschaftsübermittlung zu integrieren. So setzen Markenanbieter auf Partnerprogramme (sog. „Affiliate-Programme"), die den Nachfrager zum Vertriebspartner werden lassen.[124] Empfehlungen zu Angeboten werden dabei nicht vom Markenanbieter, sondern vom Kunden ausgesprochen und sollen so das Glaubwürdigkeitsproblem der klassischen Werbung umgehen. Weniger auf die Transaktion, dafür primär auf die Markenkommunikation bezieht sich das Konzept des „Viralen Marketing".[125]

Das Virale Marketing basiert auf dem Prinzip der Botschaftsverbreitung zwischen Kunden, wie dies klassisch bei der „Word-of-Mouth"-Kommunikation der Fall ist, und überträgt dieses Prinzip in den Kontext der internetbasierten Kommunikation. Die Bezeichnung „viral" ist aus der Mikrobiologie entlehnt und spielt auf die erhoffte virusartige, massenhafte Verbreitung von Botschaften an. Jeder Rezipient soll von einer ihm zugesandten Botschaft „infiziert" werden und diese quasi als „Wirt" an möglichst viele Personen weitergeben. Dies kann ohne zwangsläufige Kenntnisnahme durch den „Wirt" (den Nachfrager) geschehen, der potenziell seine gesamte (in diesem Fall soziale) Umgebung infiziert. Das heißt, dass der jeweilige Nachfrager, der eine Botschaft an einen Bekannten weitergibt, nicht zwangsläufig erkennen muss, dass er Teil einer vom Unternehmen intendierten Werbekampagne ist.

---

[122] Vgl. Kaikati, A. M./ Kaikati, J. G.: Stealth Marketing: How to Reach Consumers Surreptitiously, in: California Management Review, Vol. 46, Nr. 4, 2004, S. 7 ff.; Boyle, M.: Brand Killers, in: Fortune, 11.08.2003, S. 89 ff. – zitierte Studie stellt fest, dass die Anzahl von TV-Werbespots, um 80% der Zielgruppe 18- bis 49-jähriger Frauen zu erreichen, zwischen 1995 und 2000 von drei auf 97 gestiegen ist.

[123] Vgl. Kumar, V./ Shah, D.: Pushing and Pulling on the Internet, in: Marketing Research, Vol. 16, Nr. 1, 2004, S. 30.

[124] Im Rahmen eines „Affiliate-Programs" werden Kunden von O2 Deutschland dazu angehalten, Empfehlungen zu Leistungen an Freunde und Bekannte zu senden. Kommt es aufgrund einer Empfehlung zu einer Transaktion bzw. einem Vertragsabschluss, so bietet O2 den „Affiliates" eine Zahlung von EUR 25,-. Vgl. http://shop2.o2online.de/o2/interessenten/necos/handys/index.html - Auswahl eines beliebigen Mobiltelefons – Option „-> Empfehlen und verdienen" (Abruf am 28.10.2004).

[125] Vgl. Helm, S.: Viral Marketing – Establishing Customer Relationships by ‚Word-of-mouse', in: Electronic Markets, Vol. 10., Nr. 3, 2000, S. 158 ff.; Riemer, K./ Totz, C.: Virales Marketing - Eine Werbebotschaft breitet sich aus, in: Schögel, M./ Schmidt, I. (Hrsg.): eCRM - mit Informationstechnologien Kundenpotenziale nutzen, Düsseldorf 2002, S. 415 ff.

Mund-zu-Mund-Kommunikation		Virales Marketing
eher langsam	**Expansions-geschwindigkeit**	möglicherweise sehr schnell
mehr verbal als visuell	**Verbreitungsart**	mehr visuell als verbal
Grundvoraussetzung, daher oft situativ	**Persönliche Anwesenheit**	Versand- und Empfangszeitpunkt individuell, asynchron
relativ niedrig; Ursprung beim Kunden, Modifikation bei Verbreitung	**Kontrolle über Form und Verbreitung**	Initiierung durch Unternehmen; Format/ Form i. d. R. vorgegeben: -> Steuerbarkeit grundsätzlich höher
durch paarweise Kommunikation ist Empfänger aufmerksamer; erlaubt Nachfrage/ Interaktion	**Sozialer Einfluss**	oft geringe bis keine Interaktion - ("one-way"); Empfänger nicht genötigt der Nachricht Aufmerksamkeit zu schenken
potenziell unlimitierte Reichweite	**Anwendungs-bereich**	"nur" Internetnutzer
erfordert erneuten Interaktions-/ Kommunikationsvorgang	**Multiplikation von Nachrichten**	Nachrichten unlimitiert reproduzier- und versendbar

Tab. 3: Unterschiede zwischen klassischer Mund-zu-Mund-Kommunikation und Viralem Marketing[126]

Traditionelle Modelle des „Word-of-Mouth“ gehen zumeist von einer persönlichen Anwesenheit der involvierten Personen bzw. von der Zuhilfenahme (fern-)mündlicher Kommunikation aus. Das Virale Marketing bietet durch die Nutzung der Internet-Kommunikation neue Ansätze: Durch eMail-Nutzung kann die Distanz leichter überwunden werden. Zudem kann reichhaltigerer, multimedialer Inhalt übermittelt werden. Eine weitere Vereinfachung besteht in der größeren Flexibilität durch die asynchrone Kommunikation: Der Kommunikator kann seine Empfehlung zu beliebiger Zeit ohne Rücksicht auf die aktuelle Situation des Empfängers (Rezipienten) abgeben. Das Virale Marketing ist als elektronische Variante der klassischen Mund-zu-Mund-Kommunikation keine neue Erfindung. Jedoch ermöglicht die digitale Kommunikation eine wesentlich schnellere Ausbreitung der Botschaften und erleichtert deshalb ein Empfehlungsmarketing.[127] Via eMail empfangene Botschaften lassen sich im Gegensatz zu klassischen Mund-zu-Mund-Botschaften zudem „per Mausklick“ mit beliebig vielen anderen Mitgliedern des persönlichen Kommunikationsnetzwerkes teilen, ohne dass die Zahl der

---

[126] In Anlehnung an RIEMER, K./ TOTZ, C.: Virales Marketing - Eine Werbebotschaft breitet sich aus, a. a. O., S. 420.

[127] Vgl. HELM, S.: Viral Marketing – Establishing Customer Relationships by ‚Word-of-mouse', a. a. O., S. 159.

Empfänger den Aufwand des Weiterleitens signifikant erhöht.[128] Die von der Vereinfachung der Kommunikation durch eine elektronische Übermittlung ausgehende Hebelwirkung liegt somit begründet in den sehr geringen variablen Kosten für eMails, im einfachen Versand an eine Vielzahl von Empfängern sowie in der schnellen Zustellungszeit. Tab. stellt das klassische Word-of-Mouth-Prinzip dem Viralen Marketing abschließend gegenüber.

Aus kommunikationstheoretischer Sicht kann das Virale Marketing als ein Zwitter aus Massen- und Dialogkommunikation interpretiert werden. Das Virale Marketing nutzt Elemente der Dialogkommunikation zwischen Kunden für Zwecke der Massenkommunikation aus der Sicht des Unternehmens. In diesem Sinne stellt es sich aus Unternehmenssicht als Instrument der Massenkommunikation dar, da die Botschaften für einen großen, heterogenen Empfängerkreis gestaltet und über die Distanz verbreitet werden sollen, wobei aus Sicht des Konsumenten jedoch auf persönlicher Ebene kommuniziert wird. Als „Wirt“ der viralen Botschaft gibt er diese an eine begrenzte Anzahl von Empfängern aus dem Bekanntenkreis mit (antizipierten) ähnlichen Interessen weiter. Der Nachfrager wird so zum zentralen Element der Markenkommunikation. Er übernimmt als Kommunikator die aktive Rolle bei der Kommunikation der Botschaften und fungiert aufgrund seiner sozialen Stellung im persönlichen Netzwerk als Garant für die Relevanz und Glaubwürdigkeit der Botschaft.[129]

Die Glaubwürdigkeit einer (Werbe-)Botschaft ist entscheidend für deren Wirkung zur Einstellungsbeeinflussung oder der Adaption einer Verhaltensweise (z.B. Nutzung einer Leistung, Kauf eines Produktes). Die zentrale These lautet: „Mit zunehmender Glaubwürdigkeit des Kommunikators steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Kommunikation wirksam wird.“[130] Dabei hängt die Glaubwürdigkeit in erster Linie von der Rolle des Kommunikators ab. Werden das Unternehmen selbst, Verkäufer und Vertreter des Unternehmens oder auch Intermediäre (Händler) selten als neutrale Kommunikatoren wahrgenommen, so wird Bekannten und Freunden weniger Eigeninteresse, eine höhere Neutralität und deshalb eine höhere Glaubwürdigkeit zugesprochen. Stehen Empfänger und Kommunikator der Information in familiärer oder freundschaftlicher Beziehung, so ist ein deutlich höheres Maß an Vertrauen in die Information auszumachen.[131] Zudem steigt die Aufnahmewahrscheinlichkeit der Nachricht als solche als auch ihres Inhaltes.

---

[128] Vgl. STAUSS, B.: Global Word of Mouth, in: Marketing Management, Nr. 3, 1997, S. 28: “Traditional word of mouth is restricted to the small circle of family and friends; Internet word of mouth is a boundless dialogue with a potentially unlimited number of Net users.”

[129] Vgl. KAIKATI, A. M./ KAIKATI, J. G.: Stealth Marketing: How to Reach Consumers Surreptitiously, a. a. O., S. 9 f.

[130] KROEBER-RIEL, W./ WEINBERG, P.: Konsumentenverhalten, a. a. O., S 494.

[131] Vgl. KAIKATI, A. M./ KAIKATI, J. G.: Stealth Marketing: How to Reach Consumers Surreptitiously, a. a. O., S. 9.

Um den Nachfrager zu „infizieren“ und zur unentgeltlichen Ausübung seiner ihm zugedachten Rolle als aktiver Kommunikator in seinem sozialen Netzwerk zu bewegen bedarf es eines speziellen Anreizes. Dieser kann sich neben einem „ehrlichen“ Interesse an einem Angebot oder dem Wunsch der Dokumentation seiner Leistungs-/ Markenverwendung, insbesondere auch aus dem Bedürfnis der Aufrechterhaltung sozialer Kommunikation bzw. der Pflege sozialer Beziehungen ergeben. Im letzteren Fall stellen in der Regel unterhaltende oder informative Botschaften die Objekte des Austausches dar, wobei gerade die Verbreitung unterhaltender Botschaften der besonderen Motivation des Nachfragers bedarf. Notwendig für die Initiation eines viralen Ausbreitungsprozesses ist dabei in der Regel eine Art „Pointe“ in der Botschaft, die lustigen, überraschenden oder skurrilen Charakter haben kann. Wie sich eine unterhaltende Botschaft in der Praxis darstellen und inwiefern der Nachfrager nicht nur zu deren Verbreitung, sondern auch zu deren Gestaltung im Sinne einer Individualisierung einbezogenen werden kann, zeigt das folgende Beispiel (Insert 4).

INSERT 4: NIKE, INC. – WEBBASIERTE INDIVIDUALISIERUNG EINES WERBE-CLIPS

Nike hält auf seiner Kampagnen-Website zur Schuhserie *Nike Shox* bspw. die Option der Individualisierung eines Videoclips bereit, der in seiner Grundform die Vorteilhaftigkeit von *Nike Shox* Laufschuhen durch einen von der Polizei bzw. den Ordnungskräften nicht zu stellenden „Flitzer“ bei einem englischen Fußballspiel zeigt. Ist der Clip an sich schon amüsant, so versucht *Nike* in Anbetracht der Initiierung einer viralen Verbreitung die Relevanz bzw. den Unterhaltungswert des Clips noch dadurch zu erhöhen, dass der Nachfrager den Clip individualisieren kann. So können eigene Fotos hochgeladen und mittels eines simplen Konfigurators bearbeitet/ freigestellt werden. Im Anschluss daran generiert das System einen individualisierten Clip, der - wenn auch grafisch-qualitativ nicht vollends überzeugend - den „Flitzer“ mittels der hochgeladenen Fotos individualisiert zeigt. Der Clip kann anschließend an Freunde und Bekannte versandt werden.



Vgl. http://www.nike.com/nikeshox/ -> ‚More go’ –> ‚Werbung ansehen’ –> ‚Flitz los’ (Abruf am 21.01.2005).

4.1.3 Kundeninteraktion im Kontext der Preis- und Distributionsgestaltung

Neben den leistungs- und kommunikationsbezogenen Auswirkungen lässt sich auch ein Einfluss der Kundeninteraktion auf Aspekte der Preis- und Distributionsgestaltung ausmachen. Diese sind zwar gegenüber den bereits skizzierten Bereichen weniger deutlich, können jedoch ebenfalls Auswirkungen auf die Symbolik der Marke und ihrer nachfragerseitigen Wahrnehmung haben.

Die Auswirkungen der Kundeninteraktion auf Aspekte der Preisgestaltung können vielfältig und durch verschiedene Maßnahmen induziert sein. Zu unterscheiden sind dabei preispolitische Implikationen der Kundeninteraktion auf Seite des Herstellers und solche auf Seiten der Absatzmittler. Ferner kann die Kundeninteraktion implizite, als auch explizite Auswirkungen auf die Preisgestaltung von Leistungen haben. Auf Seiten des Herstellers kann die Kundeninteraktion im Kontext der Leistungsgestaltung und –erstellung dahingehend Auswirkungen haben, dass der Nachfrager für individualisierte und/oder unter seiner Partizipation erbrachte Leistungen auch spezielle Konditionen erwartet und akzeptiert. Inwiefern sich entsprechende Konditionen im Gegensatz zu standardisierten, ohne Kundenpartizipation gestaltete oder erstellte Leistungen auf einem höheren oder niedrigeren Niveau bewegen, ist abhängig vom Einzelfall und wird in der Regel mit dem nachfragerseitig empfundenen Nutzen korrelieren. Durch den Nachfrager gestaltete Sportschuhe von *Nike*, als auch Umhängetaschen der Firma *Freitag* liegen bspw. preislich über den ohne Kundeninteraktion gestalteten und erstellten Alternativen.[132] Das Ausführen von Online-Überweisungen und die Online-Depotverwaltung bei Finanzdienstleistungen sowie die Selbstadministration im Telekommunikationsbereich vermag aus Nachfragersicht unter Umständen zwar auch Individualisierungsvorteile bereithalten, stellt im Gegensatz zur klassischen Form der Leistungserbringung jedoch eine kostengünstigere Alternative dar, da Kostenvorteile an den Kunden weitergegeben werden.[133] In der Regel wird dieser Preisvorteil auch im Rahmen der Marken- bzw. Leistungskommunikation zum Ausdruck gebracht.

---

[132] Der im Web durch den Nachfrager selbst gestaltete Sportschuh *Shox NZ ID* von *Nike*/*Nike ID* wird in Deutschland für EUR 170,- (vgl. http://freestyle.nike.com/id-shop/ - Abruf am 28.10.2004), der standardisierte Schuh des gleichen Modells für EUR 150,- verkauft (vgl. http://www.sportscheck.com -> Suchbegriff *Nike Shox NZ* – Abruf am 28.10.2004). Die mit Hilfe der *Freitag F-Cut*-Anwendung selbst konfigurierte Umhängetasche *F12 Dragnet* kostet im Online-Shop der Firma Freitag EUR 155,-; die nicht selbst gestaltete Tasche gleiches Modells EUR 139,- (vgl. http://www.freitag.ch/f-cut/ und http://www.freitag.ch/_photoadmin/viewframe_europa. php3? product_ID=40 – Abruf am 28.10.2004).

[133] Die Bereitschaft des Nachfragers zur Partizipation an Leistungsgestaltungs- und Leistungserstellungsprozessen kann nicht nur auf Preis- bzw. Kostenaspekte zurückgeführt werden. So ermitteln *Meuter et al.* emprisch bspw. verschiedene Faktoren, die zur Akzeptanz oder Ablehnung von Selbstbedienungstechnologien im Rahmen der Leistungserstellung führen. Der Aspket der Kostenersparnis ist dabei keinesfalls dominat. Vgl. MEUTER, M. L./ OSTROM, A. L./ ROUNDTREE, R. I./ BITNER, M. J.: Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters, in: Journal of Marketing, Vol. 64, Nr. 7, 2000, S. 55 ff.

Neben einer leistungs- oder nutzenbezogenen Form[134] kann die Konditionengestaltung auch an das Kommunikationsverhalten des Nachfragers gekoppelt sein. Verfolgen Anbieter Strategien der Marktbearbeitung auf Basis von Kundenwerten („Customer Value/ Customer Lifetime Value"),[135] so wird je nach gewähltem Kundenwertmodell das Kommunikationsverhalten implizit als Determinante einer (kundenwert-basierten) Preisgestaltung berücksichtigt.[136] Unabhängig von Kundenwerten können Anbieter die horizontale Kundeninteraktion mit werblichem Charakter jedoch auch explizit entlohnen. Im Rahmen bereits skizzierter „Affiliate-Programme" oder „viraler Kommunikation" (vgl. Kap. 0) können Nachfrager ihren Bekannten Leistungen bzw. Marken empfehlen und daraufhin für ihre „Werbeaktivitäten" eine Entlohnung empfangen.[137]

Tendenziell eher, aber nicht zwingend nur auf Seiten der Absatzmittler zu beobachten sind Formen der expliziten Preisgestaltung durch Kundeninteraktionen mittels Auktionsmechanismen oder Systemen der Nachfragebündelung. Scheinen letztere nach anfänglicher Euphorie momentan nur noch eine untergeordnete Bedeutung für den Endkundenabsatz zu besitzen, so sind Verkaufsauktionen von den Nachfragern akzeptiert und erfreuen sich großer Beliebtheit.[138] Entgegen klassischen Formen einer (mehr oder minder) statischen Preissetzung, bestimmen Nachfrager im Rahmen der Interaktion die letztendliche Höhe des Leistungsprei-

---

[134] Vgl. KLEIN, S./ LÖBBECKE, C.: The Transformation of Pricing Models on the Web: Examples from the Airline Industry, in: Klein, S./ O'Keefe, B./ Gricar, J./ Podlogar, M. (Hrsg.): Thirteenth Bled Electronic Commerce Conference "The End of The Beginning", Proceedings Vol. 1, Kranj (Slovenien) 2000, S. 335 f. und 340 ff.

[135] Vgl. BERGER, P. D./ NASR, N. L.: Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 12, Nr. 1, 1998, S. 17 ff.; SARGEANT, A.: Customer Lifetime Value and Marketing Strategy: How to Forge the Link, in: Marketing Review, Vol. 1, Nr. 4, 2001, S. 427 ff.

[136] Vgl. VENKATESAN, R./ KUMAR, V.: A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy, a. a. O., S. 110 f. Kundenwertbasierte Modelle der Preisgestaltung werden im Kontext des Web bzw. Electronic Commerce auch unter dem Begriff „Weblining" diskutiert. Auf der Basis von Kundenprofilen werden identifizierten Nutzern Leistungen zu individuellen Preisen angeboten. Vgl. STEPANEK, M.: Weblining, in: Business Week, 03.04.2000, S. EB 26 ff. Der Vorteil des Web für eine derartige Form der Preisgestaltung wird darin gesehen, dass die insgesamt erzielte Preisdifferenzierung den Nachfragern nicht ersichtlich ist, da Angebote durch den individuellen Web-Zugriff nur isoliert zu betrachten sind. Entsprechende Maßnahmen einer differenzierten und dynamischen Preisgestaltung bergen jedoch in Kombination mit einer horizontalen Kundenkommunikation auch Gefahren. So kann die Preisdifferenzierung unter Umständen erkannt werden und dazu führen, dass sich manche Kunden(-segmente) übervorteilt fühlen.

[137] Vgl. http://shop2.o2online.de/o2/interessenten/necos/handys/index.html - Auswahl eines beliebigen Mobiltelefons – Option „-> Empfehlen und verdienen" (Abruf am 28.10.2004) – Zahlung von Euro 25,- bei Vertragsabschluss aufgrund nachfragerseitiger Empfehlung.

[138] Laut Presse-Informationen von *eBay Deutschland* (http://presse.ebay.de/news.exe?content=FD – Abruf am 08.02.2005) hat sich die Zahl registrierter Nutzer zwischen Q3/ 2000 und Q3/ 2004 von 1,1 Mio. auf 15,7 Mio., das Umsatzvolumen im selben Zeitraum von USD 63 Mio. auf USD 1,75 Mrd. erhöht. Im Marken-Ranking „Brand Asset Valuator 2003" von Young & Rubicam gilt eBay zudem als die beliebteste/ populärste Marke Deutschlands – vgl. http://www.absatzwirtschaft.de/ psasw/fn/asw/ sfn/newsletter/id/28123/ (Abruf am 17.01.2005).

ses.[139] Stellen entsprechende Mechanismen auch interessante Optionen zur Preisfindung dar, so würde bei einem exklusiven Einsatz und schwankender Verkaufspreise die Symbolwirkung des Preises für eine Marke geschwächt. Eine genaue Preiskenntnis der Nachfrager würde die kontinuierliche Beobachtung entsprechender Auktionen erfordern und könnte einen noch stärkeren „Bandbreiten-Charakter" als beim klassischen Vertrieb über Absatzmittler haben.

Primär mittelbarer Natur und wesentlich schwächer als im Kontext bereits skizzierter Dimensionen ist der Einfluss neuer Formen der Kundeninteraktion auf Aspekte der Distributionspolitik. Die Option der direkten Beeinflussung der Leistungsdistribution bietet sich Nachfragern in der Regel nur bei digitalen bzw. zu digitalisierenden Leistungen. So kann der Kunde im Rahmen der Lizenzierung von Software oder Stock-Fotos sowie beim Bezug von Flug- oder Bahn-Tickets häufig wählen, ob er das Produkt online per Download beziehen, oder in teilmaterialisierter Form auf einer CD-Rom bzw. Papierform per Post erhalten möchte.[140] Die prinzipielle Option der Wahl verschiedener Kanäle zum Leistungsbezug kann jedoch ebenso als neue Form der Kundeninteraktion bezeichnet werden wie die Bestimmung variierender Lieferadressen für tangible Güter. Anbieterbestrebungen die Kanalwahl des Kunden zu steuern[141] als auch die Bereitstellung neuer Distributionskanäle spiegeln unter Umständen zwar eine Anbieterreaktion auf neue Formen der Kundeninteraktion wieder, können aber nicht als Dimension eben dieser gelten. Entsprechende Reaktionen bezeugen eher die Tatsache, dass Entwicklungen im Wettbewerbs- und Nachfragerverhalten Anbieter vor neue Herausforderungen stellen, denen mit einer veränderten Marktbearbeitung zu entsprechen versucht wird.

---

[139] Vgl. KLEIN, S./ LÖBBECKE, C.: The Transformation of Pricing Models on the Web: Examples from the Airline Industry, a. a. O., S. 335 ff.

[140] Die Firma *Macromedia* offeriert ihren Kunden bspw. die Auswahlmöglichkeit, ihre Software direkt im Rahmen des Transaktionsprozesses online per Download zu beziehen oder gegen einen geringen Aufpreis auf CD-Rom an eine Wunschadresse geliefert zu bekommen. Vgl. http://www.macromedia.com/cfusion/store/index.cfm (Abruf am 28.10.2004). Vergleichbare Optionen halten Anbieter professioneller Stock-Photos wie die Firma *Getty Images* bereit. Wurde entsprechendes Bildmaterial klassisch als (versiegeltes) Negativ versandt, können Kunden lizensierte Fotos mittlerweile auch online per Download oder als CD-Rom beziehen – vgl. GettyImages: http://creative.gettyimages.com/source/Products/CDSearch.aspx?productType=2 – Anwahl einer CD – Delivery Options (Abruf am 28.10.2004).

[141] Vgl. VOß, A.: Taming the Empowered Customer: Channel Choice or Channelled Behaviour?, in: Klein, S. (Hrsg.): Proceedings of the Eleventh Research Symposium on Emerging Electronic Markets (RSEEM 2004), Dublin 2004, S. 69, http://mis.ucd.ie/conferences/rseem2004/RSEEM2004-Proceedings_v6.pdf (Abruf am 19.09.2004).

4.2 Einfluss internetbasierter Inter-Kundeninteraktionen auf die Markenführung

So sehr eine identitätsorientierte Markenführung auch den Anspruch hegt, die dominierende Instanz der Gestaltung aller markenrelevanten innen- und außengerichteten Maßnahmen und Interaktionen zu sein,[142] so deutlich ist die Notwendigkeit der Berücksichtigung interner wie externer Kontingenzfaktoren. Zu den internen Einflussfaktoren der Markenführung zählen zweifelsfrei die Ressourcen und Fähigkeiten des Markenanbieters, die schlussendlich das Verhalten der Marke gegenüber ihren Anspruchsgruppen und damit auch die Markenidentität prägen.[143] Zu den externen Kontingenzfaktoren lassen sich klassisch das Verhalten bzw. die Position der Wettbewerbermarken sowie die Kundenbedürfnisse,[144] aber auch ganz allgemein im Markt vorzufindende Wertschöpfungsstrukturen (vgl. Kap. 3.1) sowie Muster des Nachfrager- bzw. Anspruchsgruppenverhaltens zählen. Entsprechende externe Kontingenzfaktoren sind zwar keinesfalls unveränderbar, entziehen sich aber in der Regel einer direkten und zeitnahen Beeinflussung durch die Markenführung. Mögen sie mittel- bis langfristig auch im Sinne der markenführenden Instanz gestaltet werden können, so stellen sie zum Zeitpunkt der Markenpositionierung sowie der operativen Markengestaltung, -integration und –koordination (relativ) fixe Vorgaben für die Markenführung dar.

In zweierlei Hinsicht scheint Kritik an der Perspektive der Markenführung, internetbasierte Formen der Kundeninteraktion ausschließlich als Instrumente der Markenprofilierung zu betrachten, angebracht.

- Erstens ist zu hinterfragen, inwiefern eine Position der Markenführung, die neue Formen der Kundeninteraktion und die Rolle des Nachfragers als vollends plan-, steuer- und kontrollierbare Parameter begreift, in Anbetracht spezifischer Wettbewerbsphänomene zu rechtfertigen ist.
- Zweitens bezeugen Phänomene der Praxis, dass Formen der interpersonalen, anbieterunabhängigen Kommunikation im Internet gravierende Auswirkungen auf die Markenwahrnehmung bestimmter Bezugsgruppen haben kann (vgl.
-
-

[142] Vgl. *Hellmann* (HELLMANN, K.-U.: Soziologie der Marke, Frankfurt a. M. 2003, S. 105), der dem Marketing und damit auch der Markenführung ein „Kontroll- und Steuerungsbedürfnis“ zuspricht.

[143] Vgl. OLINS, W.: On Brand, a. a. O., S. 70 ff.

[144] Vgl. MEFFERT, H./ BURMANN, C.: Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 76 f.

- Insert 1: Volkswagen AG – „Suicide Bomber“).

4.2.1 Formen internetbasierter Kundeninteraktionen als Ausdruck emergenter Strategien

In der Praxis lassen sich eine Vielzahl von Indizien dafür finden, dass realisierte Ansätze der Kundeninteraktion nicht primär das Resultat einer Umsetzung des Markenleitbildes, sondern vielmehr Reaktionen auf Maßnahmen relevanter Wettbewerber bzw. Veränderungen relevanter Märkte sind. Entwicklungen im Bereich der Technologie, des Wettbewerber- oder Nachfragerverhaltens scheinen Anbieter „gezwungen“ zu haben, neue Potenziale zu nutzen oder auf eine veränderte Wettbewerbssituation zu reagieren. In diesem Sinne lassen sich Anbietermaßnahmen eher als Ausdruck emergenter Strategien und weniger als Resultat eines planvollen strategischen Handelns auffassen. Ließen sich diese Zweifel zwar theoretisch durch die Analyse der spezifischen Markenleitbilder und dokumentierten Entscheidungen überprüfen und ausräumen, so liegt doch die Vermutung nahe, dass es sich bei entsprechenden Maßnahmen und Ausprägungen der Kundeninteraktion primär um mehr oder minder markenleitbildkongruente Reaktionen auf ein Wettbewerbs- bzw. Konsumentenverhalten handelt. Die folgenden Beispiele (Insert 5) illustrieren den vermuteten, maßgeblichen Einfluss der Wettbewerbssituationen auf die Implementierung neuer Formen der Kundeninteraktion und webbasierter Angebote.

Branchenübergreifend und leistungsunabhängig setzen markenführende Unternehmen auf Strategien einer intensivierten Kundeninteraktion und -integration. Mögen diese generell auf eine stärkere Erlebnisorientierung oder eine umfassendere Markeninszenierung zurückzuführen sein, die Ausweitung der Rolle des Kunden scheint dabei unabdingbar. Mag sich diese in einer stärkeren Dialog- oder Beziehungsorientierung im Vermarktungsprozess oder einer Individualisierung der Vermarktungsobjekte ausdrücken, so ist davon auszugehen, dass sie für viele Anbieter eine neue Art oder eine neue Qualität der Marktbearbeitung darstellen. Ob bewusst geplant und umgesetzt, oder lediglich Resultat bisheriger markenpolitischer Aktivitäten im Internet, eine (webbasierte) Interaktivität der Anbieter-Nachfrager- bzw. Marken-Nachfrager-Beziehung scheint implizit zu einer Facette von Markenidentitäten geworden zu sein.

INSERT 5: MARKTENTWICKLUNGEN ALS AUSLÖSER INTERNETBASIERTER FORMEN DER KUNDENINTERAKTION

- *Nike* war der erste prominente Anbieter, der seinen Kunden die Möglichkeit der Individualisierung von Sportschuhen mittels Web-Interface anbot. Inwiefern dieses Angebot Resultat des Markenleitbildes bzw. der Markenidentität war, kann ebenso wenig beantwortet werden wie die Tatsache, dass *Nikes* Wettbewerber *Adidas* und *Puma* mit ähnlichen Angeboten nachgzogen sind. Das Angebot von Adidas unterscheidet sich in seinem Ansatz zwar deutlich von dem von Nike (*Nike*: umfangreiche ästhetische Indivi-

dualisierung, darüber hinaus weitere Sportartikel individualisierbar – *Adidas*: begrenzte ästhetische, dafür aber funktionale Individualisierung), inwiefern die Markenidentität bzw. das Markenleitbild jedoch das grundsätzliche Angebot oder nur die spezifische Umsetzung des Angebots geprägt hat kann nicht eindeutig beantwortet werden. Scheint Puma sein diesbezügliches Angebot wieder eingestellt zu haben, so lassen sich Angebote der Individualisierung von Sportschuhen mittlerweile auch bei Anbietern anderer Sport- bzw. Lifestylesegmente finden. Vgl. zum Angebot von *Nike*: http://www.nikeid.com; zum Angebot von *Adidas*: http://www.adidas.com - > Produkte -> mi adidas; zum Angebot von *Vans*: http://www.vans.com -> custom shoes (Abruf jeweils am 25.11.2004).

- Der Bezug von Leistungen eines Tourismusdienstleisters ist momentan noch kundenunspezifisch über alle zur Verfügung stehenden Kanäle möglich. Diese angebotene Multioptionalität in der Kanalwahl und –kombination kann auf die Erkenntnis (oder Hypothese) zurückgeführt werden, dass Nachfrager, die eine Vielzahl von Kanälen nutzen, eine Tendenz dazu haben mehr auszugeben als solche, die sich auf einen Kanal beschränken. Der Einsatz des Internet als Informations- und Vertriebskanal kann vor diesem Hintergrund nicht nur als Ausdruck des Markenleitbildes, sondern auch als Reaktion auf ein Wettbewerbs- und Konsumentenverhalten zurückgeführt werden. Die Akzeptanz der Kanalkombination durch die Nachfrager scheint für Anbieter jedoch steigende Kosten bei sinkenden Erträgen zur Folge zu haben. So mehren sich gerade im Bereich von Tourismusdienstleistungen Expertenempfehlungen, die zu einer stärkeren Eindämmung bzw. Steuerung einer variierenden Kommunikations- und (vor allem) Distributionskanalwahl raten. Ob diese Steuerung der Nachfrager in der Kanalwahl als Konkretisierung des Markenleitbildes oder als Reaktion auf kundensegmentspezifische Markenimages zu interpretieren ist, ist zweifelhaft. Koordinations-, Kosten- und Ertragsaspekte scheinen von maßgeblicherer Bedeutung bei entsprechenden Entscheidungen zu sein. Vgl. u. a. Voß, A.: Taming the Empowered Customer: Channel Choice or Channelled Behaviour?, in: Klein, S. (Hrsg.): Proceedings of the Eleventh Research Symposium on Emerging Electronic Markets (RSEEM 2004), Dublin 2004, S. 69 ff., http://mis.ucd.ie/conferences/rseem2004/RSEEM2004-Proceedings_v6.pdf (Abruf am 19.09.2004).

- Die zunehmende Verbreitung kommerzieller webbasierter Plattformen zum Download von Musik als primär aus dem Markenleitbild von Lizenzbesitzern und Distributoren abgeleitete Maßnahme zu interpretieren ist gewagt. Zweifelsfrei mag die konkrete Umsetzung von der Identität der Marke beeinflusst sein, doch können entsprechende Angebote generell eher als Reaktion auf das allgemeine Konsumenten- als auch das spezifische Wettbewerbsverhalten verstanden werden. So mag der Erfolg nicht-kommerzieller Tauschbörsen im Internet als auch der Erfolg von „Pionieren" wie *Apple,* Lizenzinhaber wie *BMG* oder *Sony* als auch Distributoren wie *Karstadt* oder *MediaMarkt* zu einer Reaktion gezwungen haben. Selbst die Angebote von *AOL* (*AOL Musik Downloads*) oder der *Deutschen Telekom* (*musicload*) scheinen eher eine Reaktion auf Marktverhältnisse, als rein markengetrieben zu sein. Eine Orientierung an der Markenidentität kann in diesem Kontext am ehesten *Apple* zugeschrieben werden, da sowohl die (gewisse) Proprietät der Komponenten *iPod*, *iTunes Jukebox* und *iTunes Music Store* als auch die Integrativität und Benutzerfreundlichkeit der Module sowie der in Teilen „rebellische", pionierhafte Charakter des Angebots mit dem klassischen Markenimage harmonieren.
  Vgl. zu den einzelnen Angeboten: AOL – http://musikdownloads.aol.de; Deutsche Telekom/ musicload – http://www.musicload.de; Apple – http://www.apple.com/de/itunes; Sony – http://www.connect-

europe.com; Karstadt – http://www.karstadt.de -> Musikdownloads; MediaMarkt – http://musikdownload.mediamarkt.de (Abruf jeweils als 25.11.2004).

- Traditionell sind Zeitschriften und Zeitungen das „Sprachrohr“ ihrer Autoren und damit ggf. direkt oder indirekt auch das politischer Parteien, von Verbänden, Unternehmen, Kultureinrichtungen, Sportvereinen etc. Durch ihre Berichterstattung verschaffen sie ihnen eine Öffentlichkeit für ihre jeweiligen Positionen. In diesem Sinne vermitteln Zeitschriften und Zeitungen (genauso wie andere Massenmedien) Wissen, dass für die Willensbildung und Teilnahmen an sozialen Austauschprozessen relevant ist. Sie haben ferner eine Kritik- und Kontrollfunktion, da sie Mitgliedern einer Gesellschaft die Möglichkeit zur Kritik an Machtträgern und Institutionen geben. Durch Recherchen, Kommentare, Berichte und sonstigen journalistischen Darstellungsformen kritisieren und korrigieren sie sich selbst, die Gesellschaft, staatliche Institutionen etc. Das Grundprinzip folgt dabei in der Regel dem Muster „von Autoren – für Leser“, wobei Leser, mit Ausnahme des Verfassens von Leserbriefen, nie die Rolle des Autors einnehmen. Zeitschriften und Zeitungen stellen für Leser somit kaum ein Forum zur Artikulation persönlicher Meinungen und Positionen bereit. Die zunehmende Popularität von Meinungsforen, privaten Websites, Weblogs oder einer Mitarbeit an der Online-Enzyklopädie können jedoch als Ausdruck eines Bedürfnisses nach Artikulation der eigenen Meinung, der persönlichen Darstellung, der Suche nach sozialem Austausch oder der Bereitstellung eigenen Wissens interpretiert werden. Nachfrager/ Leser haben folglich nicht nur ein Interesse an der Rezeption fremder Meinungen, sondern auch am Ausdruck der eigenen. Das Internet scheint dazu das geeignete, weil verfügbare Medium zu sein. Nach und nach reagieren Zeitschriften-Verlage auf dieses Phänomen einer zunehmenden Artikulation individueller Meinungen. Neben Websites, die Leser explizit zur Partizipation an der Erstellung von Inhalten auffordern (vgl. bspw. die Website des *Gruner & Jahr Stern*-Magazins *NEON*, http://neon.stern.de), legen sie cross-mediale Magazine auf, die sich an Weblogs orientieren und registrierten Lesern die Option bieten, eigene Berichte, Geschichten und Fotos zu veröffentlichen. Vgl. zu entsprechenden Magazinen bspw. *Opinio* [*Rheinische Post Verlagsgesellschaft mbH* – Start 01/2005] – http://www.rp-online.de/hps/client/opinio/; *Europolitan* [*Europolitan GmbH* – Start 05/2004] – http://www.europolitan.de; *Views* [virtual:nights:media Ltd./ BRAND-m Crossmedia GmbH - Start 03/2005] – verbunden mit Onlineangebot http://www.virtual-nights.com (Abruf jeweils am 09.02.2005).

4.2.2 Demokratisierung von Markenimages als Resultat interpersonaler Kundeninteraktionen

Neue Formen der Kundeninteraktion sind nicht nur Ausdruck einer veränderten Marktbearbeitung, sondern im Sinne horizontaler Bezugsgruppen-Interaktionen auch ein gesellschaftliches Phänomen. Abseits der Verwendung markierter Leistungen als Form einer symbolischen

Informationsübermittlung[145] hat gerade die gesellschaftliche Verbreitung des Internet für Nachfrager und anbieterunabhängige Institutionen die Möglichkeiten des direkten Austausches markenbezogener Informationen untereinander verbessert. So sorgt das Web für eine wesentlich leichtere Zugänglichkeit zu Erfahrungsberichten, Vergleichen und Beurteilungen von markierten Leistungen. Tragen unabhängige Institutionen durch ihre gedruckten Publikationen oder der Möglichkeit zum Fax-Abruf auch in der Offline-Welt zur sozialen Verbreitung markenbezogener Informationen mit vertrauenswürdigem Charakter bei, so erleichtert das Web dem Nachfrager den Zugriff und senkt seine Informationskosten.[146]

Das Web sorgt ferner dafür, dass Interessensgruppen sich einfacher und günstiger organisieren und austauschen können. Websites dienen dabei als Plattform und Dokumentation der Konversation. Fällt es in der Offline-Welt mitunter schwer zu einem spezifischen Informationsbedürfnis einen unabhängigen und kompetenten Anbieter (Ansprechpartner/ Informanten) zu identifizieren, so lässt sich im Web gezielt nach diesen suchen. Die Offenheit virtueller Gemeinschaften ermöglicht Nachfragern eine episodenhafte Teilnahme am Meinungsaustausch und einen bedarfsgerechten Informationsabruf.[147] Die Wahrscheinlichkeit der Verfügbarkeit von markenbezogenen, aber anbieterunabhängigen Informationen in Meinungsforen, Blogs oder ähnlichen Formen scheint dabei mit der Bekanntheit der Marke bzw. des Anbieters und dem öffentlichen Interesse zu steigen.

Wie das in der Einleitung dargestellte Beispiel „Suicide Bomber“ (

Insert 1) dokumentiert, kommt es darüber hinaus zu Formen der interpersonalen Kommunikation, die von Rezipienten als anbieterinitiierte Markenkommunikation verstanden werden

[145] Vgl. HOLT, D. B.: Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding, in: Journal of Consumer Research, Vol. 29, Nr. 1, 2002, S. 83; VON LOEWENFELD, F./ HERRMANN, A.: Relevanz des Symbolischen Interaktionismus zur Analyse von Communities, in: WiSt, 33. Jg., Nr. 11, 2004, S. 655 ff.

[146] Vgl. MALONE, T. W./ YATES, J./ BENJAMIN, R. I.: Electronic Markets and Electronic Hierarchies, in: Communications of the ACM, Vol. 30, Nr. 6, 1987, S. 484 ff.; SARKAR, M. B./ BUTLER, B./ STEINFIELD, C.: Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace, in: JCMC, Vol. 1, Nr. 3, 1995, http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/ sarkar.html (Abruf am 12.02.2005).

[147] Vgl. JEVONS, C./ GABBOTT, M./ DE CHERNATONY, L.: Internet noise and its effects in brand management, Arbeitspapier, Universität Birmingham/Business School, Birmingham 2001, S. 6 – http://bss2.bham.ac.uk/papers/noise.pdf (Abruf am 10.11.2004): „[…] in an electronic environment, consumers can more easily obtain credible information about brands from numerous other consumers and sources of information […].”; vgl. auch MUNIZ JR., A. M./ O’GUINN, T. C.: Brand Community, a. a. O., S. 419.

können[148] und folglich dem Charakter eines „Viralen Marketing“ (vgl. Kap. 4.1.2.2) entsprechen würden, sich jedoch bei der Analyse als anbieterunabhängige Phänomene der interpersonalen Kommunikation offenbaren.[149] Durch eine aktive Nachfrage von Markeninformationen in Meinungsforen o. ä., oder durch die passive Rezeption von anbieterunabhängigen Botschaften mit Markenbezug, sind Nachfrager in zunehmenden Maße nicht mehr nur auf Informationen der Markenanbieter angewiesen bzw. deren massenmedial verbreiteter Werbung ausgesetzt. Neben der klassischen Markenkommunikation kann die interpersonale Kommunikation der Nachfrager so zum einen ein „Korrektiv“ im Sinne der Überprüfung oder Ergänzung anbieterseitig verbreiteter Informationen bilden, und zum anderen ohne jegliche Intention der „Aufklärung“ bzw. Korrektur imageprägend sein. Beide Formen entziehen sich (weitestgehend) dem Einfluss des Markenanbieters[150] und können so zu einer Konstruktion „öffentlicher“ Markenimages im Sinne einer „Demokratisierung“ führen.

Formen der anbieterunabhängigen Markenkommunikation müssen nicht zwangsläufig eine markenkritische oder –ablehnende Konnotation haben, sondern können auch eine explizite Wertschätzung der Marke zum Ausdruck bringen. Eine Kongruenz zwischen der vom Markenanbieter intendierten Wirkung seiner Botschaften und der im Rahmen des mediatisierten sozialen Meinungsaustausches vermittelten Markenimages ist dabei jedoch keinesfalls als gegeben anzusehen.[151] Die Wertschätzung einer Marke vermag sich so zum Beispiel auch in der Diskussion alternativer Verwendungszwecke und Optionen der Leistungsmodifikation widerspiegeln, welche jedoch Merkmale der Marke kommuniziert, die nicht dem Selbstbild

---

[148] Vgl. bspw. Zur Diskussion der Herkunft und Echtheit des „Suicide Bomber”-Clips die Diskussion der „Werber-Community“ auf http://www.werbewunderland.de/index.php?p=422#comments (Abruf am 09.02.2005). Im Folgenden ausgewählte Zitate des Zeitraums 18.01. – 21.01.2005, die verdeutlichen, dass selbst Werbefachleute den Clip für eine von Volkswagen initiierte Maßnahme halten/ hielten: „Herrlich. Eine wirklich gelungene VW-Werbung.“– „Der Film ist der absolute Knaller. Cannes Gold. Seit langem mal wieder was, was ich gerne selbst gemacht hätte.“ – „Da macht VW einen politisch nicht 300% korrekten, aber extrem geistreichen Spot - und in den Foren schnellen die mahnenden Zeigefinder so schnell in die Höhe wie in den Parlamenten. Mann, wer das hier für zu gewagt hält, der möge doch bitte in Zukunft Beipackzettel für Räucherstäbchen schreiben.“ – „Ich glaube eher nicht, dass es sich hierbei um ein Fake handelt. Die Produktion ist mir dafuer zu hochwertig. ad-rag.com schreibt von einer viralen kampagne, […].“

[149] Vgl. http://www.snopes.com/photos/commercials/vwpolo.asp (Abruf am 09.02.2005).

[150] Vgl. BRADY, D. ET AL.: Cult Brands, in: Business Week, 9. August 2004, S. 48: “Such exchanges underline a key aspect of brand communication in the modern age: They evolve in ways that the head office often can’t control. Newly empowered consumers can appropriate and manipulate the brand in whatever way they want.” *Muniz* (MUNIZ JR., A. M.: Consumers and Brand Meaning: Brands, the Self and Others, in: Advances in Consumer Research, Vol. 24, Nr. 1, 1997, S. 308 f.) interpretiert eine anbieterunabhängige Markenkommunikation in „brand communities“ aus Sicht des Symbolischen Interaktionismus und der Ethnografie als „Verhandlung über die Bedeutung von Marken“.

[151] Vgl. JEVONS, C./ GABBOTT, M./ DE CHERNATONY, L.: Internet noise and its effects in brand management, Arbeitspapier, Universität Birmingham/Business School, a. a. O., S. 5.

der Markenidentität entsprechen müssen.[152] Hinsichtlich des Ziels der Harmonisierung von Selbst- und Fremdbild der Marke sind Markenanbieter folglich der Gefahr eines gewissen Kontrollverlustes ausgesetzt.[153] Befürchtet wird, dass die „zunehmende[..] Relevanz nicht kontrollierbarer Einflüsse auf den Markenerfolg“ zu einer „Verwässerung oder Verfälschung identitätsbestimmender Eigenschaften und damit […] einer Erosion der betroffenen Marke“[154] führen kann.

In welchen Dimensionen sich dieses Phänomen Markenanbietern offenbart und was die Treiber dieser - auf Formen der interpersonalen Kundeninteraktion zurückzuführenden - Demokratisierung von Markenimages sind, wird im Folgenden erörtert.

4.2.2.1 Vernetzung der Nachfrager in Form virtueller Gemeinschaften

Das Bedürfnis nach Gemeinschaft sowie sozialer Zugehörigkeit und Abgrenzung ist ein humanes wie soziales Phänomen.[155] Die Vergemeinschaftungsfunktion der Marke wurde in diesem Kontext bereits dargestellt (vgl. Kap. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**/ Kap. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Insofern scheint es nur konsequent, dass sich virtuelle Gemeinschaften gerade auch durch die Verwendung von und Meinung zu bestimmten Marken konstituieren. *Muniz/ O’Guinn* bezeichnen virtuelle Gemeinschaften[156] mit einem expliziten Anbieter- oder Markenbezug als „brand communities“. Diese stellen ihrer Ansicht nach soziale Gebilde dar, die die situative Einbettung von Marken im Alltag der Konsumenten und Formen der Verknüpfung von Konsumenten mit

---

[152] Um gegenüber dem Spielekonsolen-Marktführer *Sony PlayStation* konkurrenzfähig zu sein, muss *Microsoft* seine *Xbox* „quer-subventionieren“. Im Verhältnis zu ihren Herstellungs- und Vermarktungskosten wird sie sehr günstig angeboten und muss sich infolgedessen über die Margen der speziellen *Xbox*-Spiele finanzieren. Im Kern der *Xbox* arbeiten PC-Bausteine. *Linux*-Nutzer sehen die *Xbox* deshalb weniger als Spielekonsole, sonder vielmehr als einen (relativ) vollwertigen aber sehr günstigen PC – bei dem es lediglich die Sicherheits- und Kopierschutzsysteme zu umgehen gilt, was gerade auch durch eine umfangreiche Dokumentation im Web kein Hindernis zu sein scheint. Vgl. bspw. http://www.pcmag.com/article2/0,1759,1658417,00.asp; http://www.xbox-linux.org/; http://www.heise.de/newsticker/meldung/33366 (Abruf jeweils am 09.02.2005).

[153] Vgl. JEVONS, C./ GABBOTT, M./ DE CHERNATONY, L.: Internet noise and its effects in brand management, Arbeitspapier, Universität Birmingham/Business School, a. a. O., S. 6; PRAHALAD, C. K./ RAMASWAMY, V.: The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers, a. a. O., S. 213.

[154] BONGARTZ, M.: Markenführung im Internet – Verhaltenstypen – Einflussfaktoren - Erfolgswirkungen, a. a. O., S. 213.

[155] Vgl. DÖRING, N.: Sozialpsychologie des Internet – Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen, a. a. O., S. 489.

[156] Die Bezeichnung entsprechender virtueller Gemeinschaften ist in der Literatur uneinheitlich. So werden neben dem thematischen Überbegriff „Virtual Community“ Bezeichnungen wie „Communites of Transaction“ (SCHUBERT, P./ GINSBURG, M.: Virtual Communities of Transaction: The Role of Personalization in Electronic Commerce, a. a. O.), „Consumption Communities” und “Brand Communities“ (MUNIZ JR., A. M./ O’GUINN, T. C.: Brand Community, a. a. O., 2001), oder “Communities of practice and concern” (MOON, M./ MILLISON, D.: Firebrands: Building Brand Loyalty in the Intenet Age, Berkeley 2000, S. 5) verwendet.

Marken sowie Konsumenten mit Konsumenten reflektieren.[157] Sie geben Auskunft über Assoziationen, die mit einer Marke verbunden werden und das nachfragerseitige Markenimage konstituieren. Das Internet stellt in Form einer Vielzahl von Websites, Meinungsforen, Portalen, Weblogs o. ä. die technische Plattform des sozialen Austausches entsprechender Gemeinschaften dar. Wenn auch nicht repräsentativ, so können entsprechende Sites dedizierte Fremdbilder der Marke widerspiegeln und Indikator für Veränderungen oder den Erfolg der Markenkommunikation sein. Zweifelsfrei weist nicht jede dieser Gemeinschaften einen Bezug zu bestimmten Anbietern, Leistungen oder Marken auf, doch ist die Zahl derer, bei denen ein derartiger Bezug festzustellen ist, enorm.[158]

Hinsichtlich der öffentlichen Konstruktion von Markenimages muss diesen „brand communities" ein teilweise beträchtlicher, wenn auch episodenhaft auftretender Einfluss zugesprochen werden.[159] Zum einen sind entsprechende Gemeinschaften in der Regel offen, d. h. Nicht-Mitglieder[160] haben mehr oder minder uneingeschränkten Zugriff auf die in Form von Websites, Weblogs, Newsgroup-Postings o. ä. dokumentierten Meinungen der Gemeinschaft. Zum anderen beobachten Massenmedien entsprechende Gemeinschaften und nutzen entsprechend dokumentierte Sachverhalte als Basis eigener Meldungen oder Artikel. Die Meinung der Gemeinschaft erschließt sich über die massenmediale Reproduktion ein Auditorium, das in der Regel über die Anzahl der Gemeinschafts-Mitglieder hinausgeht sowie eine Art Legitimation aufgrund der spezifischen Wertschätzung bzw. Glaubwürdigkeit des entsprechenden Mas-

---

[157] Vgl. MUNIZ JR., A. M./ O'GUINN, T. C.: Brand Community, a. a. O., 418: „The brand communities are social entities that reflect the situated embeddedness of brands in the day-to-day lives of consumers and the ways in which brands connect consumer to brand, and consumer to consumer."

[158] *Pfeiffer* (PFEIFFER, M.: Interactive Branding – Eine interaktions- und wissensorientierte Perspektive, a. a. O., S. 120) zählt im Verzeichnis-Dienst von Yahoo.com 140 Websites mit Konsumenten-Meinung zu Unternehmen. Eine aktuelle Recherche bezeugt neben 30 übergreifenden, 328 Websites oder Meinungsforen mit spezifischem Unternehmens-/ Markenfokus sowie 34 mit einem konkreten Boycott-Aufruf. Vgl. http://dir.yahoo.com/ -> Society & Culture -> Issues & Causes -> Consumer Advocay and Information -> Consumer Opinion. DIese Zahlen können jedoch nur ein Indiz für die gesellschaftliche Verbreitung entsprechender Websites o.ä. bzw. virtueller Gemeinschaften sein, da davon auszugehen ist, dass neben den bei Yahoo! registrierten Sites eine Vielzahl weiterer existiert. Sind bei Yahoo.com bspw. „nur" 26 Websites zu Microsoft gelistet, so führt die MSBC Superlist (http://www.msboycott.com/super/) mehr als 160 Websites und über 20 Usenet-Gruppen (Abruf jeweils am 15.11.2004).

[159] Vgl. BURNS, J. L.: Hitting the Wall: Nike and International Labor Practices, Fallstudie Nr. 9-700-047 der Harvard Business School, Boston 2000, S. 1 ff.

[160] Als Nicht-Mitglieder sollen hier exemplarisch all jene Individuen bezeichnet sein, die sich nicht aktiv an der Diskussion in der Gemeinschaft beteiligen. Eine genauere Abgrenzung misslingt, da u. U, alleine das Interesse an einem Thema als Indiz für die Zugehörigkeit zu einer virtuellen Gemeinschaft gelten kann. So bezeichnen *Muniz/ O'Guinn* „brand communities" als „largely imagined communities. Members feel part of a large, unmet, but easily imagined community." (MUNIZ JR., A. M./ O'GUINN, T. C.: Brand Community, a. a. O., S. 418.)

senmediums.[161] Ist es unmittelbar ersichtlich, dass bewusst „markenfeindliche" Gemeinschaften dahingehend eine Gefahr für die Marke darstellen, als dass sie anbieterseitige Maßnahmen der Penetration eines konkreten Markenimages konterkarieren, so scheint selbst der Austausch der Marke an sich „wohl gesonnener" Gemeinschaften nicht in vollem Ausmaß mit den Strategien und Zielen von Markenanbietern vereinbar zu sein (vgl. Insert 6).

INSERT 6: THINK SECRET – „ROAD TO EXPO"

Die jährliche Apple-Messe "Macworld Expo" in San Francisco wird von *Apple Computer, Inc.* traditionell zur Vorstellung neuer Hard- und Software genutzt. Zentrales Element dieser Messe ist die „Keynote" von Apple-CEO Steve Jobs, die zur medienwirksamen Inszenierung der Neuheiten dient. Da Apple hinsichtlich neuer Produkte gerade im Vorfeld der Expo eine strikte Geheimhaltung pflegt, „fiebert" die *Apple*-Community dieser Präsentation regelrecht entgegen. Meinungsforen, private Websites und Weblogs dienen der Spekulation über die Inhalte der Präsentation bzw. die von Steve Jobs der Öffentlichkeit vorgestellt werdenden Produkte.

Die Website *www.thinksecret.com* versteht sich als Nachrichtenorgan für „Insider News". Neben der Bekanntgabe und Diskussion offizieller Nachrichten oder Pressemitteilungen zu Apple, stellen die Autoren der Website auch Spekulationen zu Produktneuentwicklungen, zur Markteinführung neuer Varianten aktueller Modelle, erwarteten Ausstattungsmerkmalen und Funktionen sowie zu Verkaufspreisen neuer Modelle an. Im Vorfeld der Expo wurde unter der Rubrik „Road to Expo" gemutmaßt, welche Produkte Steve Jobs im Portfolio seiner Präsentation haben wird. Die Spekulationen zeichnen sich dadurch aus, dass die Wahrscheinlichkeiten anhand von verschiedensten Indizien abgeleitet werden. Im Sinne einer „Competitive Intelligence" werden dazu Produktportfolios, Nachfrageentwicklungen, angemeldete Patente, Preisentwicklungen für einzelne Bauteile, Sub-Unternehmer-Beziehungen von Apple u. a. analysiert. Vgl. dazu bspw. die folgende Meldung:

"January 6, 2005 - Apple's long-rumored flash-based iPod will be introduced at Macworld Expo in 1GB and likely 2GB versions, Think Secret has confirmed. Various details regarding the device have emerged days before Apple CEO Steve Jobs is set to unveil the tiny music player during his keynote address. Rapidly falling flash prices have enabled Apple to buy 1GB modules from Samsung at a relatively low cost, sources report, which in turn will allow Apple to sell the device for $149. Sources have also suggested that a 2GB version, packing two tiny 1GB flash modules, may sell for $199. The device is currently being manufactured by Taiwan-based Asustek, which Apple brought on towards the end of the summer as a second ODM for manufacturing iPods. Sources say the flash-based iPod will be powered by a chipset from SigmaTel and […]."

[161] Zu beobachten ist in diesem Kontext bspw. dass Autoren von *Spiegel Online*" oder der *Sat.1*-Sendungen *Akte* und *Planetopia* immer wieder Themen aufgreifen, die ihren Ursprung im Web bzw. virtuellen Gemeinschaften haben. Links bzw. Hinweise auf entsprechende Gemeinschaften werden dabei in der Regel angeführt. Inwiefern die dargestellte Thematik durch die massenmediale Reproduktion an Glaubwürdigkeit gewinnt, kann nicht belegt werden, doch scheint es bspw. wahrscheinlich, dass Artikel auf *Spiegel Online* vom Renommee des Stamm-Magazins und seiner Glaubwürdigkeit profitieren werden. Beispiele für die massenmediale Reproduktion der Meinungen virtueller Gemeinschaften liefern in diesem Kontext die folgenden Beispiele zu *Apple* und *Delta Air Lines*.

Wie sich mit der Präsentation von Steve Jobs feststellen ließ, lag *Think Secret* mit den wesentlichen Spekulationen richtig (vor allem im Hinblick auf die Einführung des *Mac Mini*, des *iPod Shuffle* und den Softwarepaketen *iLife 05* und *iWork 05*). Woher Think Secret die Informationen bekommen hat, lässt sich nicht belegen. Vermutet werden muss, dass sie direkt von *Apple*-Mitarbeitern geliefert worden sind - anders lässt sich die zum Teil enorme Präzision der „Treffer" kaum erklären. So wurde die auf anderen Websites diskutierte und mit (gefälschten) Fotos unterstrichene Vermutung, *Apple* werde einen iHome-Server als Media-Server bzw. Home-Entertainment-System (vgl. dazu Insert 8) vorstellen, nicht geteilt. Als Reaktion auf das aus der Diskussion/ Spekulation hervorgehende „Pre-Announcement" sah sich *Apple* anscheinend gezwungen, den Betreiber von Think Secret zu verklagen. Vermutet werden kann, dass die Klage eigentlich nur zur „Enttarnung" der Informanten dienen soll. Die Resonanz der *Apple*-Community als auch der Medien zeigt, dass die Klage als nicht gerechtfertigt empfunden wird. Vgl. zur Community-initiierten Online-Petition zum Erhalt von Think Secret und diesbezüglichen Kommentaren zum Verhalten von Apple http://www.petitiononline.com/ tsisok/petition.html (Stand 09.02.2005: 5114 virtuelle Unterschriften). Vgl. zur Presse-Reaktion bspw. o. V.: Imageprobleme – Ärger für Apple, in: Spiegel Online, 11.01.2005 - http://www.spiegel.de/netzwelt/netzkultur/ 0,1518,336374,00.html; Unger, A.: PR-Eigentor – Apple gegen Apple-Fans, in: Spiegel Online, 19.01.2005 - http://www.spiegel.de/netzwelt/netzkultur/ 0,1518,337362,00.html (Abruf jeweils am 09.02.2005). Vgl. zu Think Secret allgemein und den Spekulationen im Vorfeld der Expo http://www.thinksecret.com (Abruf am 09.02.2005).

Herausfordernd ist in diesem Kontext, dass sich virtuelle Gemeinschaften, selbst im Falle der Initiierung und Bereitstellung einer Web-Plattform durch den Anbieter, weitestgehend der Einflussnahme des Markenanbieters entziehen. Lässt sich die Verwendung von Markennamen und –zeichen rechtlich noch reglementieren und prinzipiell überwachen, so ist die Steuerung des inhaltlichen Austauschs kaum möglich.[162] Nehmen Mitarbeiter des Markenanbieters oder assoziierte Personen aktiv an Diskussionen in Meinungsforen teil, so können diese durch die Tonalität ihrer Äußerungen auffallen und unter Umständen „enttarnt" werden.[163] Eine Beein-

[162] Die Bedeutung von Meinungsforen mit stark negativen Aussagen zu Unternehmen für den Unternehmenserfolg und die Probleme hinsichtlich der Beeinflussung entsprechender Inhalte illustriert der Fall „snakecity.de". Nach vergeblichen Versuchen der Durchsetzung von offiziellen Gegendarstellungen sah sich ein betroffener Anbieter „gezwungen", die entsprechende Domain der Plattform zu erwerben und stillzulegen. Der Erfolg war von kurzer Dauer, da innerhalb kürzester Zeit eine alternative Plattform unter leicht modifizierter Adresse eröffnet wurde. Vgl. DAMBECK, H.: Snakecity.de - Webshop schaltet Internet-Pranger ab, in: Spiegel Online, 18.08.2004, http://www.spiegel.de/netzwelt/politik/0,1518,313698,00.html (Abruf am 18.08.2004).

[163] Spiegel Online berichtet, dass in einem Meinungsforum mit kritischen Äußerungen zur Qualität des *Atari* Spiels *Driver 3* Diskussionsteilnehmer mit eindeutig positiven Äußerungen aufgefallen sind. Auf den Verdacht hin, es könnte sich um assoziierte Personen des Spiel-Herstellers handeln, haben sich Mitglieder der Gemeinschaft daraufhin die Mühe gemacht, die IP-Adressen der auffälligen „Botschafter" zu identifizieren und zurückzuverfolgen. Es konnte ermittelt werden, dass es sich um Mitarbeiter eines von Atari beauftragten PR-Unternehmens handelte, welches auf seiner Website auch den gezielten Einsatz von „Guerillas" in virtuellen Gemeinschaften anpriess. Vgl. STÖCKER, C.: Merkwürdiges Spiele-Marketing - Immer schön Gas geben, in: Spiegel Online, 09.07.2004, http://www.spiegel.de/netzwelt/netzkultur/0,1518,307917,00.html (Abruf am 09.07.2004).

flussung der auf der Plattform diskutierten und geteilten Meinungen ist dabei schwierig, da gerade die subjektive Voreingenommenheit ein konstitutives Merkmal der Gemeinschaft sein kann. Je nach Grad des Versuchs der Meinungssteuerung kann die Plattform an Reputation verlieren (was zu einem Wechsel der Plattform führen kann), oder die (negative bzw. positive) Einstellung der Gemeinschaft zur Marke oder dem Unternehmen noch verstärken.

Derartige Interaktionen sind von ihrer Struktur her grundsätzlich nicht neu und haben bereits in Zeiten vor Entwicklung und Verbreitung des Internet bspw. in Form klassischer Mund-zu-Mund-Kommunikation, Fan-Clubs oder über Medien von Verbraucherorganisationen existiert. Durch die gesellschaftliche Verbreitung des Internet haben Formen der interpersonalen Markenkommunikation jedoch eine neue Dimension erlangt. Einerseits hat das Internet die Teilnahmebarrieren für Nachfrager gesenkt. Die Investitionen zur Teilnahmen an Formen der interpersonalen Kommunikation sind durch die Ubiquität kostengünstiger Internetzugänge niedrig. Selbst der Aufwand zum Aufbau und der Pflege von Weblogs oder Meinungsforen als notwendige Interaktionsplattformen sind gering. Andererseits lässt die gesellschaftliche Verbreitung des Mediums die Gruppe der potenziellen Menge von Sendern und Rezipienten steigen, und entsprechende interpersonale Kommunikationsprozesse aus Sicht eines Markenanbieters nicht kontrollier- und steuerbar werden lassen (siehe dazu die Spekulationen der Website *Think Secret* in Insert 6).

Gegenüber traditionellen Formen der interpersonalen Kommunikation bedeutet dies im Internet implizit auch einen wesentlich höheren Grad der „aktiven“ und „passiven“ Vernetzung der (potenziellen) Kommunikationspartner untereinander.[164] Beschränken sich klassische Formen der interpersonalen Kommunikation primär auf das unmittelbare soziale Umfeld und damit stark regional oder national geprägt, so belegen die in dieser Arbeit dokumentierten Beispiele, dass die Reichweite internetbasierter Formen der interpersonalen Kommunikation in geografischer Hinsicht stark international ist (vgl. dazu auch Insert 7: Apple Computer, Inc. – „iPod’s Dirty Secret“ und Insert 9: Delta Air Lines, Inc. – „Diary of a Flight Attendant“). Zurückzuführen auf den Grad an Vernetzung, als auch auf die Einfachheit der Partizipation am internetbasierten Informations-, Erfahrungs- oder Meinungsaustausch ist vor diesem Hintergrund sowohl die gestiegene Geschwindigkeit der Kommunikationsprozesse als auch die internationale Reichweite des sozialen Austausches sowie die damit in der Regel einhergehende Unkontrollierbarkeit der Botschaftsausbreitung.

[164] Vgl. STAUSS, B.: Global Word of Mouth, a. a. O.: “Traditional word of mouth is restricted to the small circle of family and friends; Internet word of mouth is a boundless dialogue with a potentially unlimited number of Net users.”

4.2.2.2 Professionalisierung des persönlichen Ausdrucks

Neben der, auf den Grad an Vernetzung zurückzuführenden, internationalen Reichweite sowie der korrespondierenden Geschwindigkeit der Botschaftsausbreitung kann Formen der interpersonalen Kommunikation auch aufgrund der Professionalisierung der Gestaltung verbreiteter Kommunikationsbotschaften eine neue Dimension zugesprochen werden. Neben der gesellschaftlichen Verbreitung des Internet geht dabei auch eine zunehmende Verbreitung von PCs, Softwarepaketen zur Bild- und Videobearbeitung sowie digitalen Video- und Fotokameras einher.[165] Die technische Ausstattung von Haushalten erreicht in vielen Fällen quasi semiprofessionellen Standard und kann bei entsprechendem Wissen problemlos zur Erstellung von qualitativ ansprechenden Websites, Fotomontagen oder Video-Clips eingesetzt werden. Die informations- und kommunikationstechnische Ausstattung vieler Privathaushalte liegt damit heute unter Umständen über dem Niveau professioneller Werbe- oder Multimediaagenturen von vor zehn Jahren. Das erforderlich Wissen zur Handhabung der Systeme ist im Web frei verfügbar: Anleitungen und „Tipps & Tricks" lassen sich zur Erstellung von Websites ebenso problemlos finden wie zur Fotografie, Bild- und Videobearbeitung.[166]

Vor einem Jahrzehnt beschränkte sich der Ausdruck von Unmut hinsichtlich des Verhaltens eines Anbieters oder der Qualität einer Leistung mangels technischer Ausstattung und Wissen noch auf Anrufe beim Unternehmen, das Verfassen eines Beschwerdebriefes, die verbale Artikulation gegenüber Freunden und Bekannten, oder (im Extremfall) die Erstellung und Vervielfältigung „selbst gebastelter" Flugblätter und Petitionen. Auch heutzutage suchen Nachfrager noch den telefonischen Kontakt zu Unternehmen. Der klassische Brief wurde evtl. durch eMails, die verbale Artikulation gegenüber Freunden und Bekannten durch Beiträge in webbasierten Meinungsforen ersetzt. Die Gestaltung und Vervielfältigung von Flugblättern als letzte Stufe der Eskalation scheint jedoch ausgedient zu haben.[167] Dank seiner technischen Ausstattung und seines Wissens hat der Nachfrager mächtigere Instrumente zur Hand: Mittels eigener Websites oder Meinungsforen werden dokumentierte Kontakte oder Erlebnisse zwi-

---

[165] Vgl. bspw. zur Ausstattung deutscher Haushalte mit Informationstechnik die Erhebung des STATISTISCHEN BUNDESAMTES DEUTSCHLAND zum Jahr 2003: Ausstattung mit PCs (Dektop oder Laptop): 61 Prozent; Internetzugang: 42,6 Prozent; Fotokamera (analog oder digital): 83,4 Prozent; Videokamera analog: 17 Prozent; Videokamera digital: 7 Prozent; http://www.destatis.de/themen/d/thm_infogesell. php (Abruf am 09.02.2005).

[166] Eine Vielzahl entsprechender Webangebote lassen sich mittels der Eingabe von Suchbegriffen wie „tutorial" oder „guide" in Kombination mit den Begriffen „website", „photo editing" oder „video/ DV editing" bei *Google* finden.

[167] Vgl. dazu bspw. das Online-Magazin bzw. die Online-Bewegung *Adbusters*, die sich als „Culturejammer" sieht und im Sinne von Naomi Kleins' „No Logo" gegen eine Vereinnahmung der Gesellschaft bzw. der Kultur durch Marken und Marketing-Maßnahmen zu wehren versucht. Auf der Website befindet sich eine Rubrik „Spoof Ads", die in verschiedenen Kategorien unterteilt, „gefälschte/ entfremdete" Werbeanzeigen bekannter Marken zeigt. Der Leser/ Konsument wird dabei u. a. aufgefordert „create your own print ad" und dazu direkt mit Leitlinien zur Erstellung professioneller und wirksamer Werbeanzeigen ausgestattet. Vgl. http://adbusters.org/spoofads/ (Abruf am 15.02.2005).

schen dem Nachfrager und einem Produkt oder Mitarbeitern eines Unternehmens einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Erlebnisse werden gefilmt oder als Tondokumente aufgezeichnet, schriftliche Korrespondenz gescannt, Fotomontagen erstellt und eMails von Mitarbeitern eines Unternehmens direkt an Freunde und Bekannte weitergeleitet bzw. in Meinungsforen eingestellt. Wie das folgende Beispiel (Insert 7 – siehe nächste Seite) zeigt, scheinen der Kreativität der Nachfrager dabei keine Grenzen gesetzt zu sein.

INSERT 7: APPLE COMPUTER, INC. – „IPOD'S DIRTY SECRET"



(Abruf jeweils am 27.10.2004).

Vgl. http://www.ipodsdirtysecret.com (Abruf am 27.10.2004).

Die Reaktion von *Apple* ein „Battery Replacement Program" (Verlängerung der Garantiezeit auf zwei Jahre für USD 59,- oder Batterieaustausch durch Apple für USD 99,-) einzuführen scheint eine Eskalation des Problems verhindert zu haben, so dass sich der *iPod* nach wie vor enormer Popularität erfreut (vgl. o. V.: Apple Quartalszahlen - iPod verdoppelt Gewinn, in: Spiegel Online, 14.10.2004 - http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,323027,00.html (Abruf am 27.10.2004).

Die Professionalisierung des persönlichen Ausdrucks kann sich jedoch nicht nur auf die Artikulation von Unzufriedenheit beziehen. Wie das Beispiel „Suicide Bomber" in der Einleitung dieser Arbeit eindrucksvoll belegt (vgl.

Insert 1), können Artefakte des persönlichen Ausdrucks einen Bezug zu Marken aufweisen, ohne diese jedoch explizit zu kritisieren oder zu diskreditieren. Aufgrund welcher Motivation sie auch entstehen mögen (vgl. zur Diskussion von Erklärungsansätzen das folgende Kap. 0), der Aufwand zur Erstellung, als auch die Güte entsprechender Dokumente ist teilweise sehr hoch. Je qualitativ hochwertiger und professioneller die Arbeiten wirken, desto mehr Glauben scheint ihnen geschenkt zu werden (vgl. Insert 8).

Nicht immer scheinen entsprechende Artefakte von Amateuren bzw. „normalen" Konsumenten erstellt worden zu sein. Sowohl der angebliche *Volkswagen Polo*-Spot „Suicide Bomber"

als auch ähnliche Clips von *Ford*[168] oder *Nokia*[169] scheinen Arbeiten professioneller Agenturen zu sein. Ob als „show reel" zur Promotion der eigenen Agentur oder als Vorschlag an auftraggebende Kunden entstanden – vom Markenanbieter als auch der Agentur – für die Verbreitung vorgesehen waren entsprechende Clips (angeblich) nie.[170] Dass sie trotzdem eine weit reichende Verbreitung gefunden haben, lässt sich neben der Kuriosität bzw. dem Unterhaltungswert der Clips auf „virale" Mechanismen (vgl. Kap. 4.1.2.2) und damit den Grad der Nachfrager-Vernetzung zurückführen (vgl. 4.2.2.1).

INSERT 8: MACWORLD EXPO – „APPLE IHOME"

Im Rahmen der im Vorfeld der „Macworld Expo 2005" intensivierten Spekulationen zu Produktinnovationen/ -neueinführungen (vgl. Insert 6) hielt sich das Gerücht, *Apple* plane den Einstieg in das Home-Entertainment-Segment (DVD-Player, Media-Server, Home-Cinema-Systeme etc.). Sich im *Apple*-Portfolio befindende Software-Pakete wie *iLife* oder *QuickTime*, kabellose Netzwerklösungen wie *AirPort Express* und *AirPort Extreme* sowie der Erfolg des *iPod* wurden als Indizien dafür gewertet, dass *Apple* den nächsten Schritt in Richtung Unterhaltungselektronik-Segment gehen werde. Erwartet wurde ein Produkt mit der Bezeichnung „iHome": ein so genanntes Media-Centre, das TV- und Radio-Tuner, DVD-Player, Festplatten-Videorecorder, Festplatten-

---

[168] Im Rahmen der Entwicklung einer viralen Kampagne zur Promotion des *Ford StreetKa* (Slogan: „The Ka's Evil Twin.") wurden von Agenturseite mehrere Video-Clips gedreht. Ein Spot zeigt eine Katze, die auf einen *Ford StreetKa* klettert und den Kopf durch das geöffnete Sonnendach des Autos steckt. Das Sonnendach schließt in diesem Moment selbsttätig und „enthauptet" die Katze. Der Clip wurde von Ford abgelehnt, fand aber trotzdem via Internet seine Verbreitung. Letztendlich als Clip für eine virale Kampagne ausgewählt wurde eine „entschärfte" Version, in der eine Taube auf der Motorhaube des Autos landen möchte. Im Moment des Landeanflugs öffnet sich die Motorhaube bzw. schnellt hoch und „lenkt" die Taube um bzw. tötet sie. Offiziell wurde von Ford angeblich eine Untersuchung eingeleitet, die klären sollte, wie der Clip mit der Katze an die Öffentlichkeit gelangen konnte. Teile der Community bezweifeln aber, dass der Clip wirklich nicht veröffentlicht werden sollte und sehen die Reaktion von Ford lediglich als proforma Aktion. Vgl. dazu http://www.snopes.com/photos/commercials/sportka.asp (Abruf am 12.02.2005).

[169] Im *Nokia*-Clip springt eine Katze nach einer an einem Ventilator befestigten Kordel, verfängt sich in dieser, wird ein paar Runden durch die Luft gewirbelt und landet final an einer Zimmerwand. Dem Anschein nach, bewirbt der Clip ein *Nokia*-Mobiltelefon mit Video-Funktionalität. Nach Auskunft von Nokia wurde der Clip jedoch nur von Seiten einer Agentur angeboten, aber nie von *Nokia* offiziell als Werbemittel zugelassen. Vgl. http://www.snopes.com/photos/commercials/nokia.asp (Abruf am 12.02.2005).

[170] Vgl. BROOK, S.: Spoof suicide bomber ad sparks global row, a. a. O.; BROOK, S.: Spoofers to apologise for VW suicide bomber ad, a. a. O.

Jukebox, Foto-/Bild-Betrachter und sonstige PC-Funktionalitäten in einem Gerät integrieren sollte. Das Ganze dann natürlich in einem für *Apple* typischen Design – weiß, schlicht, funktional und vor allem chic!

Wenn auch zeitlich nicht mehr genau zu bestimmen, so tauchten in Meinungs- und Diskussionsforen der Apple-Community Fotos auf, die die Existenz des Produktes beweisen sollten. Angeblich aufgenommen in einem Abstellraum der „Macworld Expo 2005“ zeigen sie einen Karton mit der Aufschrift „iHome Media Centre“, dem *Apple* Logo, der typischen *Apple*-Schrift und dem typischen Design von *Apple*-Verpackungen. In dem Karton befand sich ein Gerät, das sowohl hinsichtlich der Größe, des Designs als auch der zu erkennenden Anschlüsse prinzipiell ein entsprechender Media-Server sein konnte.



Entsprechend fielen die Reaktionen der Medien und der Community-Mitglieder aus. Als exemplarisches Beispiel eine Passage aus einem Spiegel Online-Bericht: „Das fragliche Produkt, das bisher nur in der Phantasie der Apple-Fans existiert, hört auf den Apple-typischen Namen ‚iHome’ und gehört zu den Top-Favoriten für das wahrscheinlichste Produkt. Längst landet die anonyme Seite auf Platz eins der Google-Trefferliste, wenn man nach ‚iHome’ sucht. Das bildgestützte Gerücht darf als recht plausibel gelten. Seit rund zwei Jahren stürzt sich Apple mit Verve auf das Thema Home-Entertainment und Vernetzung, ein Media-Server, der TV, Audioanwendungen und Rechnerwelt zusammenführte, fehlte da gerade noch. Jetzt, das suggerieren die heimlichen Schnappschüsse, ist es so weit.“ (o. V.: Macworld – Achtung, jetzt kommt ein Karton, in: Spiegel Online, 11.01.2005, http://www.spiegel.de/netzwelt/technologie/0,1518,336296,00.html – Abruf am 09.02.2005).

Teile der Community bezweifelten die Echtheit des Kartons und damit die Beweiskraft der Fotos. Das Indiz: Dem Hersteller des Kartons waren zwei Fehler unterlaufen. Trüge man den abgebildeten Karton am Griff, würde der sich auf der Seite des Kartons befindliche Schriftzug, als auch das Produktfoto „auf dem Kopf stehen“. Zudem wurde bezweifelt, dass Apple die britische Schreibweise „Centre“ und nicht die amerikanische „Center“ nutzen würde. Ob es sich bei den Fotos schlussendlich wirklich um einen „Fake“ gehandelt hat, oder ob Karton und Gerät wirklich aus dem Hause Apple stammen, kann nicht beurteilt werden. Auf der „Macworld Expo 2005“ wurde ein Media-Server mit dem Namen „iHome“ jedenfalls nicht vorgestellt.

Vgl. zu den „iHome Media Centre“-Spekulation bspw. http://www.macmegasite.com/node/1892; http://dms.tecknohost.com/macrumors/i/ihome/; http://gearcritech.com/index.php/2005/ 01/07/apple-ihome.php; http://www.engadget.com/entry/1234000110026534/; http://www.chrisfenison.com/article/ 380/apple-ihome-leak (Abruf jeweils am 09.02.2005).

4.2.2.3 Marke als Auslöser anbieterunabhängiger interpersonaler Interaktionen

Vor dem Hintergrund sich abzeichnender Phänomene anbieterunabhängiger interpersonaler Interaktionen mit Bezug zu Marken gilt es zu ergründen, welche Bedeutung eine Marke im Hinblick auf den Umfang und die Reichweite entsprechender Community-Prozesse besitzt. Im Hinblick auf die Entwicklung von Maßnahmen der Begegnung aus derartigen Interaktionen erwachsenden Gefahren als auch im Hinblick auf eine mögliche Instrumentalisierung ist aus Sicht des Markenanbieters die Frage zu stellen, warum gerade bekannte Marken in überdurchschnittlichem Maße Gegenstand kritischer und eindeutig negativer Meinungsäußerungen sind. So konstatieren *Muniz/ O’Guinn*, dass die Gefahr einer „Beschädigung“ eines sorgfältig konzipierten und kommunikativ penetrierten Markenbildes durch „brand communities“ umso größer ist, je populärer und erfolgreicher eine Marke ist.[171]

Werden zur Demonstration einer sozialen Zugehörigkeit oder Abgrenzung primär Marken verwandt, die nur in gewissen Kundensegmenten populär sind, so sind es die Massenmarken, die sich überdurchschnittlich stark einer Beobachtung und Kritik von Seiten virtueller Gemeinschaften ausgesetzt sehen.[172] Die Gründe dafür lassen sich nicht zwangsläufig als Resultat einer breiten gesellschaftlichen Verwendung der entsprechenden Marken darstellen. Zwar wird statistisch gesehen mit einer höheren Anzahl an Markenverwendern auch eine größere Anzahl an kritischen oder unzufriedenen Nachfragern einhergehen, doch konstatiert sich eine Vielzahl virtueller Gemeinschaften gerade durch eine Nicht-Verwendung der Marke. Drückt sich die Ablehnung eigentlich schon durch diese Nicht-Verwendung aus, so wird sie in virtu-

[171] Vgl. MUNIZ JR., A. M./ O’GUINN, T. C.: Brand Community, a. a. O., S. 415.

[172] Ein Indiz vermag die Anzahl der im Verzeichnis-Dienst von Yahoo.com aufgeführten Websites zu einzelnen Anbietern bzw. Marken sein: 1. Microsoft (26 registrierte Websites); 2. NutraSweet und Yahoo! (17); 4. Wal-Mart und Google (11); 6. Nike (10); 7. Landmark Education (9); 8. AOL und Starbuck’s (6); 10. Apple (5).

ellen Gemeinschaften zum Teil mit „missionarischem Eifer“ kommuniziert und im sozialen Austausch „zementiert“.[173]

Eine entsprechende Fokussierung populärer Marken von Seiten der Massenmedien ist nachvollziehbar: Reportagen oder „Enthüllungen“ (bspw. über das Fehlverhalten des Anbieters, schlechte Qualität etc.) über bekannte Marken erfreuen sich rezipientenseitig zwangsläufig größerer Aufmerksamkeit als über unbekannte.[174] Eine Übertragung dieses Zusammenhangs auf virtuelle Gemeinschaften ist jedoch nur plausibel, wenn man unterstellt, dass sie ebenfalls eine weit reichende Verbreitung ihrer Meinungen anstreben. Entgegen der massenmedialen Praxis dienen Marken „brand communities“ jedoch nicht instrumentell als „Reklame“ für Reportagen oder Artikel, sondern stellen den Kern der Gemeinschaftskonstitution dar.

Eine Gemeinsamkeit ergibt sich jedoch hinsichtlich des Umgangs mit Marken als „Götzen“. Im Zuge eines gesellschaftlichen Wertewandels und der abnehmenden Bedeutung familiärer und religiöser Werte werden Götzen als Vorbilder gebraucht und herangezogen. Nicht nur Individuen, sondern auch Marken sind zu „Stars“ geworden, denen mit (virtuellen) Altären oder Schreinen gehuldigt wird. Eine „atavistische Andachtssehnsucht und gestaltlos gewordene Frömmigkeit“[175] sucht nach Befriedigung – und scheint sie in der Verehrung von Berühmtheiten und Marken zu erlangen. Doch scheint der Mensch „gleichzeitig demokratisch-aufgeklärter und verträumter [zu agieren], wenn es um Idole oder Führerfiguren geht. Wir bauen sie schnell auf und räumen sie noch schneller wieder ab […]“[176]. Auf der einen Seite kreieren Anbieter mit Hilfe der klassischen Massenmedien und des Internet eine Vielzahl von „Stars“ und „Götzen“.[177] Auf der anderen Seite versuchen sich virtuelle Gemeinschaften und

---

[173] Empirische Untersuchungen zum Beschwerdeverhalten von Konsumenten belegen, dass Nachfrager im Falle der Unzufriedenheit ihre Meinung wesentlich intensiver kommunizieren als im Falle der Zufriedenheit. Vgl. dazu bspw. HESKETT, J. L./ JONES, T. O./ LEVEMANN, G. W./ SASSER JR., W. E.: Putting the Service Profit Chain to Work, in: Harvard Business Review, Vol. 72, Nr. 2, 1994, S. 164 ff.; STAUSS, B./ SEIDEL, W.: Beschwerdemanagement, 2. Aufl., München u. a. 1998. Enttäuschte Erwartungen scheinen so eine stärkere Motivation zur Artikulation der eigenen Meinung zu implizieren als im Falle der Erwartungs-Entsprechung. Der Meinungsaustausch in virtuellen Gemeinschaften scheint die geäußerte Unzufriedenheit jedoch zu konservieren und zur Meinungsverfestigung zu führen.

[174] Vgl. auch die Diskussion der gesellschaftlichen Bedeutung von Marken und im Speziellen die Kritik an der „Anti-Marken-“ bzw. „Anti-Globalisierungs-Bewegung“ in Kap. 2.1.3.

[175] MATUSSEK, M.: Preis des Erfolgs, in: Spiegel Online, 02.11.2004, http://www.spiegel.de/kultur/ gesellschaft/0,1518,324245,00.html (Abruf am 02.11.2004).

[176] MATUSSEK, M.: Preis des Erfolgs, in: Spiegel Online, a.a.O.

[177] Bezogen auf Marken wurde ein entsprechendes Phänomen in Zeiten der „New Economy“ deutlich. Klassische Medien und Internetforen haben sich mit Unternehmen und Marken der „New Economy“ auseinandergesetzt, sie hofiert und ihnen eine gesellschaftlich weitreichende Mediengeltung zukommen lassen. Mit der sich andeutenden Ernüchterung in der „New Economy“ waren es aber genauso wieder die Medien, die über Verfehlungen (bspw. EM.TV – Haffa-Brüder) oder Probleme im Unternehmen oder vermutete Insolvenzen berichtet haben (vgl. http://www.dotcomtod.de – mittlerweile nicht mehr verfügbar; http://www.journalistenakademie.de/lesepr/ampsite/dotcomtod.html) und damit auch an der Demontage zuvor geschaffener „Stars“ beteiligt waren.

Massenmedien wiederum an deren Dekonstruktion und Entzauberung. Vergleichbar mit der Huldigung als auch der Sektion des täglichen Lebens von Berühmtheiten in der Boulevardpresse und in „People-Magazinen“ scheint mit den anbieterseitig penetrierten Markenbildern umgegangen zu werden.[178] Je strahlender eine Marke erscheint, je mächtiger sie wahrgenommen wird, je gewichtiger sich das über ihren Claim kommunizierte Heilsversprechen darstellt, desto größer scheint auch das Verlangen bestimmter Teile der Gesellschaft zu sein, eine Entmystifizierung herbeizuführen.

Sind es Marken, die von Seiten der Nachfrager aufgrund ihres symbolischen Wertes als Mittel der Strukturierung und Organisation des sozialen Lebens erfahren werden, so hat das Aufbegehren der Mitglieder (virtueller) Gemeinschaften den Charakter einer bewussten Ablehnung von (markenspezifischen) Normen und Werten. Die Bedeutung oder der Anspruch einer markierten Anbieterleistung für das Leben des Individuums als Mitglied einer Gesellschaft wird nicht ohne Einschränkungen akzeptiert. Marken dienen als Bereicherung oder Erleichterung des täglichen Lebens, das „Selbst“ wird durch die Verwendung einer Marke gebildet und gefördert.[179] Wird das Verhalten einer Marke jedoch als Einschränkung der persönlichen Souveränität oder Freiheit empfunden, so kehrt sich die Wertschätzung in Ablehnung um. Im Sinne eines Kampfes „David gegen Goliath“ werden einzelne Konsumenten zu „Freiheits-Aktivisten“ und organisieren explizit oder implizit Gemeinschaften von Gleichgesinnten. Inwiefern sich entsprechende Aktionen nur aus intrinsischen Motiven einer (eingeschränkten) Selbstentfaltung bzw. –verwirklichung, oder auch in extrinsischer Hinsicht als Ausdruck des Bedürfnisses nach sozialer Zugehörigkeit oder Abgrenzung erklären lassen, kann nicht eindeutig festgestellt werden. Das folgende Beispiel (Insert 9) illustriert, wie das Verhalten einer Marke bzw. eines Unternehmens als Eingriff in das tägliche Leben eines Mitarbeiters des Unternehmens empfunden werden und sich infolgedessen eine Gemeinschaft konstituieren und organisieren kann. Vergleichbare Aspekte lassen sich auf das Leben und Verhalten von Konsumenten übertragen.

Ausdrücklich betont werden muss jedoch, dass sich virtuelle Gemeinschaften nicht nur durch die gemeinsame Ablehnung, sondern auch durch eine geteilte Wertschätzung von bestimmten Marken konstituieren können.[180] Gemeinsames Merkmal dieser Gemeinschaften scheint je-

---

[178] MATUSSEK, M.: Preis des Erfolgs, a. a. O., http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/0,1518,324245,00.html (Abruf am 02.11.2004): „Beliebt sind Schnappschüsse zwischen die Beine angetrunkener Berühmtheiten beim Aussteigen aus ihren Limousinen, etwa in der ‚Drei-Uhr-morgens’-Szene-Sektion des ‚Daily Mirror’. Ungeschminkte Wahrheiten sind gefragt: Zellulite unterm Zoom, verrutschte Schönheitsoperationen, Fettwülste, faltige Greisenhaut, flache Hintern, Pickel, all das wird zur Fütterung vors Publikum geschmissen: Da ist es, euer Glamour-Pack! Es sind rituelle Schlachtungen innerhalb des Celebrity-Spiels […].“

[179] Vgl. HOLT, D. B.: Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding, in: Journal of Consumer Research, Vol. 29, Nr. 1, 2002, S. 82 ff.

[180] Vgl. zur allgemeinen Diskussion der Bedeutung von „Communities“ für das Marketing bspw. MCALEXANDER, J. H./ SCHOUTEN, J. W./ KOENIG, H. F.: Building Brand Community, in: Journal of Marketing, Vol. 66, Nr. 1, 2002, S. 38 ff.; THOMPSON, C. J./ TROESTER, M.: Consumer Values Systems in the Age of Postmodern Fragmentation. The Case of Natural Health Microculture, in: Journal of Consumer Research, Vol. 28, Nr. 4, 2002, S. 550 ff.

doch die „Richtung“ der Meinung zur Marke und der Umgang mit konträren Standpunkten zu sein. Im Falle der anbieterinitiierten *Lucky Strike*-Community sorgen die Mitglieder selbst für eine Selektion und „vertreiben“ unerwünschte Personen aus ihrer Gemeinschaft bzw. von der Web-Plattform. Äußerungen, die der geteilten Meinung der Gemeinschaft widersprechen, werden kritisiert, die entsprechenden Personen mit Hilfe eines implementierten Bewertungssystems „herabgesetzt“. Der Betrieb des Systems bzw. der sich darüber austauschenden Community erfordert so nicht zwangsläufig einen Eingriff im Sinne der Steuerung durch Moderatoren und Löschung von Beiträgen.

INSERT 9: DELTA AIR LINES, INC. – „DIARY OF A FLIGHT ATTENDANT“

Ellen Simonetti, eine Flugbegleiterin von *Delta Air Lines* hat sich im Flugzeug und in Uniform mit leicht geöffneter Bluse fotografieren lassen und diese Fotos in ihrem Web-Tagebuch „Diary of a Flight Attendant“ veröffentlicht. *Delta Air Lines* sah die Veröffentlichung der Fotos aufgrund der Identifizierbarkeit der Bluse als ungenehmigte Verwendung von Delta-Markenzeichen sowie als grundsätzlich „inappropriate“ an und entließ die Flugbegleiterin fristlos. Die Website wurde damit erstens grafisch zum Web-Tagebuch „Diary of a Fired Flight Attendant“ und zweitens inhaltlich zum Meinungsforum für Kunden und Mitarbeiter, die verschiedenste Geschäftspraktiken von *Delta Air Lines* kritisieren.



Bereits mit Bekanntwerden der Thematik war die *New York Times* darauf aufmerksam geworden und hatte ihr einen Artikel gewidmet. Neben Verweisen auf Radiostationen, die Interviews und Reportagen ausgestrahlt haben, zeugt vor allem die Liste Bezug nehmender Webseiten, welche mediale Resonanz der Blog bzw. die Ereignisse genommen haben. So lassen sich neben einer Vielzahl privater Weblogs auch Links zu Berichten auf Websites von *MSN, CNN, AOL, NBC, BBC, Time Magazine, Wired* und *ZDnet* finden. Und schließlich erfährt das Thema durch die Behandlung durch *Spiegel Online, De Standaard* und einer Reihe japanischer und taiwanesischer Webseiten auch jenseits der Vereinigten Staaten eine (massen-)mediale Aufbereitung und Multiplikation. Zudem scheint sich mittels Weblogs und Meinungsforen in den USA eine Bewegung zu formieren, die für die Rechte von „Bloggern“ eintreten will und sich damit explizit gegen Firmen wendet, die Mitarbeitern das „bloggen“ verbieten oder Weblogs als Kündigungsgrund sehen.

Vgl. u. a. Kröger, M. (2004): Streit wegen Web-Tagebuch - Delta feuert "Königin des Himmels", in: Spiegel Online, 17.11.2004, http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,328220,00.html - Abruf am 17.11.2004; vgl. zum Weblog: http://queenofsky.journalspace.com; vgl. zur Bewegung für die Rechte von „Bloggern“: http://committeetoprotectbloggers.blogspot.com/2005/01/committee-to-protect-bloggers_20.html (Abruf jeweils zuletzt am 09.02.2005).

4.2.3 Kontrollverlust der Markenführung als Folge internetbasierter Kundeninteraktionen

Formen der webbasierten Kundeninteraktion verändern den Prozess der Entwicklung von Markenimages und der Identitätskonstitution nicht grundlegend, nichtsdestotrotz lassen sich Einflüsse unterstellen. Von elementarer Bedeutung ist in diesem Kontext das Web bzw. die Markenwebsite als virtueller Kontaktpunkt und Ort der Marken-Kunden-Interaktion. Aufgrund der zeit- und ortsunabhängigen Verfügbarkeit besteht für den Nachfrager eine permanente Option der Interaktion.[181] Ob durch werbliche Online- oder Offline-Maßnahmen oder aufgrund individueller Informationsbedürfnisse: Der Aufruf einer Markenwebsite lässt den Nachfrager mit der Marke in Kontakt treten. Die Hoheit des Zugriffs auf Informationen oder Leistungen des Anbieters wird dabei im Gegensatz zur klassischen Kommunikation dem Nachfrager überlassen.[182] Die nachfragergesteuerte Navigation im Informationsangebot der Website stellt in diesem Kontext eine Form der mediatisierten Interaktion dar, die aufgrund der Wechselseitigkeit der Handlungen (Seitenaufruf – Seitenbereitstellung) stärker die Charakteristik einer persönlichen Interaktion, als die klassischer Massenkommunikation trägt.

Der Grad der Beteiligung des Nachfragers an einem webbasierten Interaktionsprozess wird in der Regel höher sein als bei reiner Konsumtion bzw. Rezeption kommunikativer Botschaften.[183] Lassen klassische Medien aufgrund eines fehlenden Rückkanals in der Regel nur asymmetrische Interaktionen entstehen, so impliziert die Nutzung neuer Medien die aktive Beteiligung des Nachfragers und ein stärker wechselseitiges Handeln. Aus sozialpsychologischer Sicht dienen derartige Interaktionen dem Nachfrager dabei implizit zur Interpretation des Verhaltens des Gegenübers. Jede webbasierte Interaktion zieht nachfragerseitig damit

---

[181] Vgl. WESTERMANN, A.: Unternehmenskommunikation im Internet – Bestandsaufnahme und Analyse am Beispiel nationaler und internationaler Unternehmen, a. a. O., S. 160 ff.

[182] Vgl. HADWIGER, N./ ROBERT, A.: Produkt ist Kommunikation. Integration von Branding und Usability, a. a. O., S. 86 f.

[183] Vgl. SUNDAR, S. S.: Theorizing Interactivity’s Effects, in: The Information Society, Vol. 20, Nr. 5, 2004, S. 387 f. Die aktive Beteiligung des Nachfragers am Interaktionsprozess kann in diesem Zusammenhang auch mit Aspekten der direkten Produkt- bzw. Leistungserfahrung verglichen werden. Vgl. zu den Effekten dieser Erfahrung auf die Einstellungsbildung SMITH, R. E./ SWINYARD, W. R.: Attitude-Behaviour Consistency: The Impact of Product Trial versus Advertising, in: Journal of Marketing Research, Vol. 20, Nr. 8, 1983, S. 259 ff.

auch eine Überprüfung der Erwartungen an das Angebot nach sich und führt zur Bestätigung oder Modifikation des die spezifische Bedeutung ausdrückenden Markenimages. Die Bereitstellung interaktiver Schnittstellen kann somit zu einer Intensivierung der kognitiven Auseinandersetzung des Nachfragers mit den Symbolen der Marke führen, hat aber keinen unmittelbaren Einfluss auf die Bedeutungsbeimessung.[184] Wie bereits skizziert, sind neue Formen der Kundeninteraktion jedoch nicht das Resultat der Bereitstellung einer interaktiven Webschnittstelle, sondern Ausdruck einer veränderten Marktbearbeitung. Die Implikationen neuer Formen der Kundeninteraktion für die Markenführung lassen sich deshalb nicht isoliert aus den Charakteristika des Mediums bzw. seiner Schnittstelle, sondern nur im Kontext der gesamten Marktbearbeitung ableiten.

Die Wahrnehmung von Symbolen der Marke beschränkt sich nicht nur auf die Inanspruchnahme der markierten Leistung, sondern erstreckt sich über eine Vielzahl von Kontaktpunkten. Im Rahmen einer Interaktionsorientierung werden diese Symbole jedoch nicht mehr nur von Seiten des Anbieters determiniert, sondern sind das Resultat einer Co-Kreation (vgl. Kap. 4).[185] Der Anbieter bringt gewisse Potenziale in die Interaktion ein, die die Nachfrager im Hinblick auf ihre Bedürfnisse individuell zu einem Symbol formen. Die nachfragerseitige Gestaltung der Leistung, die partielle Bestimmung der erwünschten Kommunikationsbotschaften und –anlässe, die Personalisierung von Schnittstellen, die Wahl der Transaktions- und Informationskanäle, die Mitbestimmung der Konditionen bezeugt nicht nur das Potenzial des Anbieters zu einer kundenindividuellen Verhaltensdifferenzierung (die im Kontext der Massenproduktion nur aufgrund der webbasierten Kundeninteraktion bzw. –integration ökonomisch effizient realisiert werden kann), sondern auch die Individualisierung von Markenerlebnissen. Ergibt sich die Bedeutung der Marke in Form eines Markenimages an sich nur aus der Interaktion des Nachfragers mit den Symbolen der Marke und vermag von Seiten der markenführenden Instanz allenfalls durch die Bereitstellung sensorischer Reize und leistungsspezifischer Informationen beeinflusst, aber nicht bestimmt werden,[186] so kann dieser Einfluss durch die Individualisierung der Markenerlebnisse schwinden.

Ein Kontrollverlust hinsichtlich der Bildung von Markenimages resultiert jedoch nicht ausschließlich aus der Einbeziehung des Nachfragers in Prozesse der Marktbearbeitung. Markenimages sind das Resultat der kognitiven Verarbeitung aller mit der markierten Leistung ver-

---

[184] Vgl. NEWHAGEN, J. E.: Interactivity, Dynamic Symbol Processing, and the Emergence of Content in Human Communication, a. a. O., S. 396: “For a system to be truly interactive and capable of generating meaning, there must be a mechanism that can change the symbolic values that result in adjustments to the underlying programs, codes, and narratives in which they reside.”

[185] Vgl. MEFFERT, H./ BONGARTZ, M.: Markenführung im Internet – Dokumentation des Workshops vom 8. Juni 2000, a. a. O., S. 40.

[186] Vgl. PLUMMER, J.T.: How personality makes a difference, a. a. O., S. 27 ff.; ZALTMAN, G.: How customers think: essential insights into the mind of the market, a. a. O., S. 230: “Marketers can influence the meaning that consumers create by providing critical raw materials in the form of icons, metaphors, and phrases. However, they cannot control consumers’ manufacture of meaning.”

bundenen sensorischen Eindrücke und Informationen. Entsprechende Informationen werden in der Praxis nicht nur durch die markenführende Instanz bereitgestellt, sondern sind auch Gegenstand der sozialen Interaktion zwischen Nachfragern.[187] Dieser Sachverhalt drückt sich beispielsweise im Rahmen klassischer Konzepte der Markenführung schon implizit durch die Berücksichtigung der typischen Verwender als Element der personalen Dimension der Markenidentität bzw. der „user imagery“[188] als Teil der Markenassoziationen aus. Die Verwendung markierter Leistungen durch bestimmte Nachfragergruppen kann das Verhalten anderer Nachfrager hinsichtlich ihrer Markenimages und ihres Wahlverhaltens maßgeblich beeinflussen und fußt nicht zuletzt im Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit oder Abgrenzung.[189] Kann die markenführende Instanz durch den Einsatz von Testimonials oder Lead-Usern das nachfragerseitige Bild der typischen Markenverwender in Teilen auch beeinflussen, so entzieht es sich beim Absatz auf Massenmärkten in der Regel einer umfassenden Steuerung und Kontrolle.

[187] Vgl. DE CHERNATONY, L.: Succeeding with brands on the Internet, in: Journal of Brand Management, Vol. 8, Nr. 3, 2001, S. 186 ff.; MUNIZ JR., A. M./ O’GUINN, T. C.: Brand Community, a. a. O., S. 427.

[188] Vgl. MEFFERT, H./ BURMANN, C.: Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, a. a. O., S. 54; KELLER, K. L.: Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, a. a. O., S. 4 ff.

[189] Dieser Einfluss kann sich sowohl positiv als auch negativ auswirken. Der Einsatz von Sportlern oder Prominenten als Testimonials oder Lead-User kann auf Nachfragerseite sowohl das Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu einer (fiktiven) Gruppe auslösen oder dem Wunsch nach einem Transfer der durch durch die exemplarischen Markenverwender verkörperten Attribute entspringen. Im entgegengesetzten Fall kann die Markenverwendung bestimmter sozialer Gruppen auch zu kognitiven Dissonanzen bzw. „Verstimmungen” auf Seiten anderer Markenverwender führen. *Muniz/ O’Guinn* (MUNIZ JR., A. M./ O’GUINN, T. C.: Brand Community, a. a. O., S. 418 f.) beschreiben der Fall einer “Saab community”, die den Kauf von Saab Automobilen durch „Yuppies“ thematisiert und die „wahren“ Markenattribute (wie z. B. Langlebigkeit) durch „falsche“ (z. B. Trend/ Zeitgeist) gefährdet sieht.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Mit der gesellschaftlichen Verbreitung des Internet als Kommunikations- und Transaktionsmedium vollzieht sich zudem eine Emanzipation des Nachfragers. Die erhöhte Verfügbarkeit von (anbieterunabhängigen) Informationen wird genutzt und lässt den Nachfrager informierter und aufgeklärter agieren. In Kombination mit einer zunehmenden Angleichung objektiver (technisch-qualitativer) Merkmale steigt die wahrgenommene Substituierbarkeit von Leistungen. Nachfrager werden kritischer und hinterfragen verstärkt die Versprechen von Markenartikeln. Eine abnehmende Loyalität bzw. eine gestiegene Bereitschaft zum Anbieter- und Markenwechsel kann in diesem Kontext als Ausdruck einer nachfragerseitigen Unzufriedenheit mit klassischen Markenerlebnissen interpretiert werden. Die klassischen Maßnahmen zur Differenzierung im Wettbewerb und zur Bindung des Konsumenten scheinen nur noch bedingt ihre Wirkung entfalten zu können. Markenartikel sehen sich vor diesem Hintergrund einer zunehmenden Gefahr der „Commoditization“ und einem damit einhergehenden Preisdruck ausgesetzt.

Im Zuge eines sich wandelnden Verständnisses der Wertschöpfung und der diesbezüglichen Rolle des Nachfragers forcieren Anbieter neue Formen der Kundeninteraktion. Nicht mehr die anbieterseitige Produktion von Leistungen, sondern die Interaktion mit dem Nachfrager wird zunehmend als Kern der Wertschöpfung begriffen. An die Stelle der Inszenierung passiver Markenerlebnisse soll die aktive Interaktion zwischen Marke bzw. Anbieter und Nachfrager treten und aufgrund ihrer Individualisierung zum Unterscheidungsmerkmal im Wettbewerb und Instrument der Kundenbindung werden. Zur Individualisierung notwendig ist dabei die Einbindung des Nachfragers in Prozesse der Marktbearbeitung. Nur er selbst ist in der Lage, Informationen zu seinen individuellen Bedürfnissen bereitzustellen. So mehren sich in der Praxis Ansätze einer kooperativen Gestaltung von Vermarktungsobjekten und –prozessen als Ausdruck der Hinwendung zum Nachfrager.

Zu Beginn seiner gesellschaftlichen Verbreitung von Seiten klassischer Markenanbieter noch kritisch betrachtet, ist das Internet mittlerweile zum bedeutenden und unverzichtbaren Instrument der Marktbearbeitung avanciert. Getrieben vom Ziel der Markenprofilierung instrumentalisieren Anbieter das Internet primär als Ort der Inszenierung bestehender Marken. Im Rahmen durch Markenleitbilder aufgespannter Handlungsrahmen dient es ihnen dabei sowohl zur kommunikativen Präsentation ihrer Marke als auch zur Re-Personalisierung ihrer Beziehung zum Nachfrager. Im Sinne einer Individualisierung von Markenerlebnissen erfahren Nachfrager eine Einbeziehung bei der Gestaltung von Kommunikationsbotschaften und übernehmen weitere klassische Anbieteraufgaben wie die der Leistungsgestaltung und –erstellung. Der Nachfrager wird aufgefordert, sich selbst aktiv an der Konfiguration von Kommunikationsbotschaften und –maßnahmen, von Leistungen und Leistungssequenzen sowie an der Bestimmung von Preisen und Distributionsoptionen zu beteiligen. Eine nachfragergetriebene Personalisierung der Kommunikation soll dabei die empfundene Relevanz der Botschaften erhöhen und die festzustellende Informationsüberlastung des Konsumenten mildern. Prozesse der interpersonalen Nachfragerkommunikation werden instrumentalisiert und für Zwecke der

Markenkommunikation genutzt. Die Beteiligung des Nachfragers an der kooperativen Leistungsindividualisierung soll ferner einer genaueren Kenntnis der Nachfragerbedürfnisse, einer höheren Bedarfsgerechtigkeit der eigenen Angebote sowie einem damit einhergehenden Aufbau von Wechselkosten als Basis längerfristiger Kundenbeziehungen dienen.

Da Marken in diesem Kontext gegenüber Nachfragern fordernder auftreten, ist davon auszugehen, dass die Nachfrager auch höhere Erwartungen an die Problemlösungsfähigkeit und das Verhalten der Marke stellen. Die Marke vermag sich zwar besser – im Sinne von individueller – auf die Bedürfnisse der Nachfrager einzustellen, wird jedoch von ihrem Wesen her „offener" und nachfragerseitig intensiver erlebt. Der höhere Grad der Beteiligung der Nachfrager impliziert eine Sensibilisierung der Nachfrager im Sinne einer höheren Aktivierung und kritischeren Betrachtung der letztendlich in Interaktionen erfahrenen Lösung. Zudem steht bei internetbasierten Marken-Nachfrager-Interaktionen ein Medium bereit, dass ähnlich, wenn auch nicht in gleichem Maße reichhaltig, die direkte Artikulation von Unzufriedenheit ermöglicht und eine Reaktion des Anbieters erwarten lässt. Die Instrumentalisierung des Internet zur Markenprofilierung stellt für Anbieter somit auch eine Gefahr da, da Marken „verletzlicher" werden können. Implikationen für die Markenführung ergeben sich jedoch nicht nur aus der (symbolischen) Besonderheit internetbasierter Marken-Nachfrager-Interaktionen, sondern auch unabhängig von Formen einer kundengetriebenen Individualisierung von Elementen der Marktbearbeitung.

Im Gegensatz zu klassischen Massenmedien ist das Internet gerade auch ein Instrument des nachfragerseitigen sozialen Austauschs. Vormals räumlich-zeitlich isoliert, formieren Nachfrager sich mit Hilfe des Internet nicht nur implizit zu speziellen Subkulturen und „brand communities", sondern sind auch in der Lage, sich aktiv zu informieren, zu organisieren sowie ihren Positionen Ausdruck zu verleihen. Private Websites, Weblogs oder Meinungsforen dienen als Basis eines stetigen Austauschs von Informationen, Meinungen und Erfahrungen und dokumentieren diese gleichzeitig. Wenn auch mit Markenbezug, so agieren entsprechende „brand communities" in der Regel autonom - eine „moderierende" Rolle des Anbieters wird selten geduldet. Der Grad ihrer Vernetzung, als auch die Nutzung privater Plattformen (Websites, Weblogs) macht den sozialen Austausch für Markenanbieter nicht kontrollier- und nur bedingt steuerbar.

Da sie von ihnen selbst gesetzt und gelebt werden, verstehen informierte, anspruchsvollere Nachfrager zudem die Mechanismen und impliziten Regeln der internetbasierten Kommunikation besser als Anbieter. Eingefordert wird eine „Offenheit", Ehrlichkeit und Dialogfähigkeit von Anbietern. Schwächen einer Marke in Bezug zur versprochenen Leistungsfähigkeit bzw. technisch-funktionalen Qualität werden zwar übergreifend dokumentiert und der Gemeinschaft zur Verfügung gestellt, scheinen aber durchaus akzeptiert zu werden. Gravierender für eine „Verstimmung" der Nachfrager ist hingegen eine Unzufriedenheit, die sich im Zuge von direkten Interaktionen mit dem Nachfrager ergibt. Nachfrager sind bereit sich zu engagieren, ihre Informationen Anbietern zur Verfügung zu stellen und sich loyal zu verhalten. Werden ihr Aufwand und ihre Anliegen jedoch von Anbietern nicht in einer adäquaten

Weise berücksichtigt, so nutzen sie die Mechanismen der medienspezifischen Kommunikation um sich Gehör zu verschaffen. Zunehmend ausgestattet mit semi-professionellen Hard- und Softwaresystemen zur Aufnahme und Bearbeitung von Bildern und Videos und einer zum Teil auf den internetbasierten Informationsaustausch zurückzuführenden Kompetenz mit deren Umgang, sind sie in der Lage, ihrem persönlichen Ausdruck Professionalität und Gewicht zu verleihen. Je kreativer, je subversiver und qualitativ hochwertiger die eigenen Botschaften gestaltet sind, desto schneller und unbegrenzter scheint der Grad ihrer internetbasierten Verbreitung - und desto eher werden Massenmedien auf sie aufmerksam. Zum Teil selbst Mitglieder entsprechender Gemeinschaften, recherchieren Agenten klassischer Massenmedien in ihnen nach interessanten Geschichten und Phänomenen und verschaffen an sich gemeinschaftsspezifischen Positionen ein größeres Auditorium.

Durch den internetbasierten sozialen Austausch entwickelt sich so zunehmend eine zweite Ebene markenbezogener Kommunikation. Nachfrager werden weniger abhängig von den anbieterseitig bereitgestellten Informationen und Kommunikationsbotschaften. Bei Zweifeln an der Glaubwürdigkeit von Versprechen werden virtuelle Gemeinschaften konsultiert, die mit ihren Erfahrungen und Meinungen die klassische Markenkommunikation ergänzen. Anbieterunabhängige Informationen sind für Nachfrager verfügbarer und können unmittelbar in Prozesse des Entscheidungs- und Konsumverhaltens einbezogen werden. Die Konstitution von Markenimages vollzieht sich in diesem Sinne zunehmend weniger isoliert durch die anbieterseitige Bearbeitung von Märkten und Nachfragern. Durch den sich im Internet konkretisierenden Markt als Forum des Informations- und Meinungsaustauschs konstituieren sich Markenimages auch auf einer öffentlichen Ebene, so dass von einer Demokratisierung der Markenkommunikation und einem damit einhergehenden Kontrollverlust der Markenführung gesprochen werden kann.

Unternehmen können sich diesen Entwicklungen kaum entziehen. Die Möglichkeiten des Internet führen nachfragerseitig zu allgemeinen Erwartungen an Marken. In welcher Form und durch welche Maßnahmen auch immer geweckte Erwartungen gilt es zu erfüllen. Eine „halbherzige“ Inszenierung der Marke im Internet wird dem Bedürfnis der Nachfrager nach Ehrlichkeit, Offenheit, Authentizität und Glaubwürdigkeit nicht gerecht werden. Potenzielle Alternativen – mag es sich dabei im andere Marken oder alternative Informationsangebote handeln – sind unmittelbar verfügbar. Insofern gilt es den Nachfrager mittels des eigenen Instrumentariums möglichst umfassend zu befriedigen, so dass der Wunsch nach ergänzenden Informationen und potenziellen Alternativen minimiert wird. Die Partizipation des Nachfragers an Prozessen der kooperativen Gestaltung und Erstellung von Leistungen schürt ferner Erwartungen an eine Gegenleistung. Wie Beispiele der Praxis zeigen, muss diese nicht zwangsläufig monetärer Natur sein, sondern kann intrinsische oder extrinsische Bedürfnisse der Selbstentfaltung, -verwirklichung oder sozialen Inklusion/ Exklusion bedienen. Die persönliche Auseinandersetzung des Nachfragers mit einer Marke dient so ggf. dem Bedürfnis nach der Gestaltung einer persönlichen, auf die eigenen Bedürfnisse eingehenden Marke. In diesem Sinne müssen Marken ihrer Rolle als „Anreicherung“ oder Erleichterung des (täglichen) Lebens interpretiert werden.

Eine interaktionsorientierte, internetbezogene Markenführung hat ferner den „Geist“ und die Regeln des „Netzes“ zu verstehen und zu berücksichtigen. Das Internet ist zunehmend weniger ein Medium spezieller Zielgruppen, die es mittels spezifischer Maßnahmen zu erschließen gilt. Es ist vielmehr eine Plattform des sozialen Austauschs breiter werdender Gesellschafts- und Nachfragerschichten. Es ist ein Medium der Vernetzung und Offenheit, des persönlichen, häufig informellen Kontaktes sowie der Unmittelbarkeit von Aktion und Reaktion. Aus Sicht der Nachfrager dient das Internet primär der Erleichterung und Bereicherung des täglichen Lebens. Interaktionen an sich besitzen einen eigenen Wert und sind nicht nur Mittel zum Zweck. Unternehmen sehen sich vor diesem Hintergrund nicht zwangsläufig verpflichtet, ihre Marken mit internetspezifischen Nutzenpotenzialen auszustatten. Viel eher gilt es, das Verhalten von Marken internetspezifisch anzupassen, ihnen eine Unterstützung des Lebens der Nachfrager zu ermöglichen. In diesem Sinne empfiehlt sich Unternehmen eine Interpretation des Internet, die über die Betrachtung von Automatisierungs- und Substitutionspotenzialen hinausgeht.

Das Internet ist zudem ein dezentrales Medium, in dem Formen zentralistischer Kontrolle und Steuerung kaum möglich sind und nur bedingt geduldet werden. Marken werden im und durch das Internet weniger einheitlich und konform, sondern weisen zunehmend mehr Facetten und Ausprägungen auf. Die zunehmend individueller werdende Gestaltung von Marken kann zu einem System föderal organisierter „persönlicher Marken“ führen, die zwar einer übergeordneten Marke (Meta-Instanz) entspringen, jedoch gerade in der persönlichen Interaktion eigenständig agieren. Markenführung vor diesem Hintergrund nur als Aufgabe des „Top-Managements“ zu begreifen wird dabei weder dem Charakter des Mediums, noch dem System sich über verschiedenste Interaktionen konstituierender Marken gerecht. Das „Top-Management“ ist zweifelsfrei die zentrale Instanz zur unternehmensweiten Vermittlung von Werten und Normen, die in dieser Hinsicht auch das Wesen bzw. die Identität einer Marke prägen. Markenführung vollzieht sich jedoch in jeder Interaktion zwischen einem Symbol der Marke und einem wahrnehmenden Nachfrager. Insofern nehmen alle Individuen Einfluss auf die Gestalt und das Wesen einer Marke, die unmittelbar oder mittelbar (bspw. durch die Definition und Erstellung von technischen Schnittstellen) Interaktionen prägen. Vor diesem Hintergrund gilt es von Seiten der Unternehmen die Praxis einer mechanistischen, funktional differenzierten Markenführung zu hinterfragen. An die Stelle eines „totalitären“ (top-down) Ansatzes der Markenführung muss ggf. ein Konzept der Markenführung treten, dass im Sinne einer Netzwerksteuerung verschiedenste Kontakt- und Interaktionspunkte koordiniert.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass eine interaktionsorientierte Markenführung enorme Potenziale offenbart, jedoch auch hohe Anforderungen an Anbieter stellt. Markenführung im Sinne einer Steuerung und Koordination von Interaktionen wird wichtiger, erfordert jedoch von Seiten des Anbieters mehr Empathie gegenüber individuellen Nachfragerbedürfnissen, impliziert durch die Bedeutung persönlicher Interaktionen zur Gewährleistung einer notwendigen Dialogfähigkeit bedeutenden Resourcenaufwand und verlangt nach mehr Kreativität zur Antizipation dynamischer Veränderungen im Wettbewerbs- und Nachfragerverhalten sowie der Schaffung von Reaktionspotenzialen.

Literaturverzeichnis

AAKER, D. A./ JOACHIMSTHALER, E.: Brand Leadership, New York 2000.

ABELS, H.: Interaktion, Identität, Präsentation, 2. Aufl., Wiesbaden 2001.

BASINI, J. S. M.: Developing Integrated Multiple Channel Brand Experiences, London 2001.

BAUER, H. H./ MÄDER, R./ FISCHER, C.: Determinanten der Werbewirkung von Markenhomepages, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Reihe: Wissenschaftliche Arbeitspapiere, Nr. W50, Mannheim 2001.

BAUMGARTH, C.: Markenpolitik: Markenwirkungen – Markenführung – Markenforschung, Wiesbaden 2001.

BBDO (Hrsg.): Brand Parity III, interne Daten, Düsseldorf 1999.

BENSBERG, F.: Web Log Mining als Instrument der Marketingforschung. Ein systemgestaltender Ansatz für internetbasierte Märkte, Wiesbaden 2001.

BIERWIRTH, A.: Die Führung der Unternehmensmarke – Ein Beitrag zum zielgruppenorientierten Corporate Branding, Münster 2003.

BLUMER, H.: Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, Bd. 1, Reinbek 1973 (1969).

BONGARTZ, M.: Markenführung im Internet – Verhaltenstypen – Einflussfaktoren - Erfolgswirkungen, Wiesbaden 2002.

BONGARTZ, M.: Marke und Markenführung im Kontext des Electronic Commerce, in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 301-325.

BONSTEIN, J./ SCHULZ, T.: Internet- Tägliche Ration Wahnsinn, in: Spiegel Online, 10.01.2005, http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,335971,00. html (Abruf am 10.01.2005).

BOYLE, M.: Brand Killers, in: Fortune, 11.08.2003, S. 89-100.

BRAUER, W./ SABOROWSKI, J.: Internet-Branding. Marken im Informationszeitalter, Teil 2, in: absatzwirtschaft, Nr. 11, 1998, S. 102-108.

BREAKENRIDGE, D.: Cyberbranding: Brand Building in the Digital Economy, Upper Saddle River 2001.

BRÖCHER, J./ HOFFMANN, M.-L./ SABEL, T.: Der Schutzbereich des Markenrechts unter besonderer Berücksichtigung ökonomischer Aspekte, Arbeitsbericht Nr. 14 des Kompetenzzentrums Internetökonomie und Hybridität Münster, Münster 2005.

BROOK, S.: Spoof suicide bomber ad sparks global row, in: The Guardian/ The MediaGuardian, 20.01.2005, http://media.guardian.co.uk/ newmedia/story/0,,1394087,00.html (Abruf am 11.02.2005).

BROOK, S.: VW to sue Polo bomb ad duo, in: The Guardian/ The MediaGuardian, 26.01.2005, http://media.guardian.co.uk/advertising/story/ 0,7492,1398392,00.html (Abruf am 11.02.2005).

BROOK, S.: Spoofers to apologise for VW suicide bomber ad, in: The Guardian/ The MediaGuardian, 31.01.2005, http://media.guardian.co.uk/ advertising/story/0,7492,1402493,00.html (Abruf am 11.02.2005).

BURNS, J. L.: Hitting the Wall: Nike and International Labor Practices, Fallstudie Nr. 9-700-047 der Harvard Business School, Boston 2000.

BUSCH, O.: Markenführung im Digital Age, in: absatzwirtschaft marken, 43. Jg., Nr. 1, 2000, S. 22-25.

BYRNE, S.: Creating Internet-focused brand strategies, in: ADMAP, Vol. 34, Nr. 1, 1999, S. 36 ff.

CARPENTER, P.: eBrands: Building an Internet Business at Breakneck Speed, Boston 2000.

CHIAGOURIS, L./ WANSLEY, B.: Branding on the Internet, in: Marketing Management, Vol. 9, Nr. 2, 2000, S. 34-38.

CHRISTENSEN, L. T./ ASKEGAARD, S.: Corporate Identity and Corporate Image Revisited: A Semiotic Perspective, in: European Journal of Marketing, Vol. 35, Heft 3/4, 2001, S. 292-315.

DAMBECK, H.: Snakecity.de - Webshop schaltet Internet-Pranger ab, in: Spiegel Online, 18.08.2004, http://www.spiegel.de/netzwelt/politik/ 0,1518,313698,00.html (Abruf am 18.08.2004).

DAMBECK, H.: Mietrad zum Nulltarif - Hacker knacken Code der Bahn-Fahrräder, in: Spiegel Online, 20.12.2004 - http://www.spiegel.de/netzwelt/ technologie/ 0,1518,333798,00.html (Abruf am 20.12.2004).

DAVIS, R./ BUCHANAN-OLIVER, M./ BRODIE, R. J.: Retail Service Branding in Electronic Commerce Environments, in: Journal of Service Research, Vol. 3, Nr. 2, 2000, S. 178-186.

DAYAL, S./ LANDSBERG, H./ ZEISSER, M.: Building digital brands, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 2, 2000, S. 42-51.

DE CHERNATONY, L.: Succeeding with brands on the Internet, in: Journal of Brand Management, Vol. 8, Nr. 3, 2001, S. 186-195.

DECKER, R./ KLEIN, T./ WARTENBERG, F.: Marketing und Internet – Markenkommunikation im Umbruch?, in: markenartikel, 57. Jg., Nr. 10, 1995, S. 468-473.

DÖRING, N.: Sozialpsychologie des Internet – Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen, 2. Aufl., Göttingen 2003.

ESCH, F.-R.: Wirkung integrierter Kommunikation: ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, 2. aktual. Aufl., Wiesbaden 1999.

ESCH, F.-R.: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Aufl., München 2004.

ESCH, F.-R./ HARDIMANN, M./ LANGNER, T.: Wirksame Gestaltung von Markenauftritten im Internet, in: Thexis, 17. Jg., Nr. 3, 2000, S. 10-16.

EVANS, P. B./ WURSTER, T. S.: Strategy and the New Economics of Information, in: Harvard Business Review, Vol. 75, Nr. 5, 1997, S. 71-82.

FANTAPIÉ ALTOBELLI, C.: Internet und integrierte Markt-Kommunikation, in: Zeitschrift für Führung + Organisation, 65. Jg., Nr. 6, 1996, S. 338-342.

FANTAPIÉ ALTOBELLI, C./ HANDKE-GKOUVERIS, B.: Online-Markenführung 2001: Reality-Check und Handlungsempfehlungen für Entscheider, Hamburg 2001.

FANTAPIÉ ALTOBELLI, C./ SANDER, M.: Internet-Branding: Marketing und Markenführung im Internet, Stuttgart 2001.

FELSENBERG, A.: Die Marken des Internet, in: Horizont Magazin, Nr. 1, 2000, S. 62.

FOURNIER, S.: Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research, in:. Journal of Consumer Research , Vol. 24, Nr. 4, 1998, S. 343-373.

FRANKE, N./ SHAH, S.: How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among end-users, in: Research Policy, Vol. 32, Nr. 1, 2002, S. 157-178.

FRITZ, W.: Internet-Marketing und Electronic Commerce: Grundlagen – Rahmenbedingungen – Instrumente, Wiesbaden 2000.

GARINO, J.: Get the Right Mix of Bricks & Clicks, in: Harvard Business Review, Vol. 78, Nr. 3, 2000, S. 107-114.

GRÖNROOS, C.: Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value, in: Marketing Review, Vol. 1, Nr. 1, 2000, S. 5-14.

GRÜN, O./ BRUNNER, J.-C.: Der Kunde als Dienstleister: Von der Selbstbedienung zur Co-Produktion, Wiesbaden 2002.

GRUNER, K./ HOMBURG, C.: Does customer interactions enhance new product success?, in: Journal of Business Research, Vol. 49, Nr. 1, 2000, S. 1-14.

HADWIGER, N./ ROBERT, A.: Produkt ist Kommunikation. Integration von Branding und Usability, Bonn 2002.

HELDAL, F./ SJØVOLD, E.: Success on the Internet—optimizing relationships through the corporate site, in: International Journal of Information Management, Vol. 24, Nr. 2, 2004, S. 115-129.

HELLMANN, K.-U.: Soziologie der Marke, Frankfurt a. M. 2003.

HELM, S.: Viral Marketing – Establishing Customer Relationships by ‚Word-of-mouse', in: Electronic Markets, Vol. 10, Nr. 3, 2000, S. 158-161.

HERMANNS, A.: Markenstrategien im Internet, in: Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. (Hrsg.): E-Communication und Marken – Markendialog 2001, Frankfurt a. M. 2001, S. 11-18.

HERMANNS, A./ MATZDORF, S./ RIEDMÜLLER, F.: Marken im Internet – die virtuelle Herausforderung, in: Hermanns, A./ Sauter, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce: Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele, 2. Aufl., München 2001, S. 193-209.

HERMANNS, A./ RIEDMÜLLER, F.: Erfolgreiche Marken können die Offline- und Online-Welt vereinen, in: absatzwirtschaft, 44. Jg, Nr. 9, 2001, S. 66-70.

HILLENBRAND, T.: Batterieprobleme bei Apples iPod - Mehr Energie, Steve!, in: Spiegel Online, 28.11.2003 - http://www.spiegel.de/netzwelt/technologie/0,1518,275809,00.html (Abruf am 27.10.2004).

HOFFMAN, D. L./ NOVAK, P.: Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations, Working Paper No. 1 (revised July 11, 1995), Project 2000: Research Program on Marketing in Computer-Mediated Environments, 1995, http://elab.vanderbilt.edu/rsearch/papers/html/manuscripts/cmepaper.revision. july11.1995/cmepaper.html (Abruf am 18.10.2004).

HOLT, D. B.: Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding, in: Journal of Consumer Research, Vol. 29, Nr. 1, 2002, S. 70-90.

IND, N./ RIONDINO, M. C.: Branding on the Web: A real revolution?, in: Journal of Brand Management, Vol. 9, Nr. 1, 2001, S. 8-19.

JANAL, D. S.: Online Marketing Handbook 1998 Edition: How to Promote, Advertise and Sell Products and Services on the Internet, New York 1998.

JARCHOW, C./ MARUCCIA, F.: Zur Wirkung von Bannerwerbung auf Werbeawareness und Markenimage, in: planung & analyse, 27. Jg., Nr. 1, 2000, S. 68-71.

JEVONS, C./ GABBOTT, M./ DE CHERNATONY, L.: Internet noise and its effects in brand management, Arbeitspapier, Universität Birmingham/Business School, Birmingham 2001, http://bss2.bham.ac.uk/papers/noise.pdf (Abruf am 10.11.2004).

JOACHIMSTHALER, E./ AAKER, D. A.: Building Brands Without Mass Media, in: Harvard Business Review, Vol. 75, Nr. 1, 1997, S. 39-47.

KAIKATI, A. M./ KAIKATI, J. G.: Stealth Marketing: How to Reach Consumers Surreptitiously, in: California Management Review, Vol. 46, Nr. 4, 2004, S. 6-22.

KAPFERER, J. N.: Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg/ Lech 1992.

KARAT, C. M./ BRODIE, C./ KARAT, J./ VERGO, J./ ALPERT, S. R.: Personalizing the user experience on ibm.com, in: IBM Systems Journal, Vol. 42, Nr. 4, 2003, S. 686-701.

KASTENMÜLLER, S.: Markenbildung im Internet, in: Hermanns, A./ Sauter, M. (Hrsg.): Management-Handbuch electronic commerce: Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele, 2. Aufl., München 2000, S. 211-226.

KATHMAN, J.: Brand Identity Development in the New Economy, in: Design Issues, Vol. 18, Heft 1, 2002, S. 24-35.

KAUFMAN, G.: Apple Tackling iPod Battery Issues, in: MTV.com, 13.01.2004 - http://www.mtv.com/news/articles/1484325/20040113/index.jhtml? headlines=true (Abruf am 27.10.2004).

KELLER, K. L.: Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, Vol. 57, Heft 1, 1993, S. 1-22.

KELLER, K. L.: Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples, in: Journal of Marketing Management, Vol. 15, Nr. 1-3, 1999, S. 43-51.

KERNSTOCK, J.: Crossover Branding: Marke zwischen Tradition und Internet, in: Thexis, 18. Jg., Nr. 2, 2001, S. 56-59.

KLEIN, S./ KÖHNE, F./ TOTZ, C.: Extending customer's roles in eCommerce – Promises, challenges and some findings, in: Shaw, M. J. (Hrsg.): Electronic Commerce and the Digital Economy, Armonk/ NY 2004 (im Druck).

KLEIN, S./ LÖBBECKE, C.: The Transformation of Pricing Models on the Web: Examples from the Airline Industry, in: Klein, S./ O'Keefe, B./ Gricar, J./ Podlogar, M. (Hrsg.): Thirteenth Bled Electronic Commerce Conference “The End of The Beginning", Proceedings Vol. 1, Kranj (Slovenien) 2000, S. 331-349.

KLEIN-BÖLTING, U./ BUSCH, O.: Markenführung im Digital Age, in: Merten, K./ Zimmermann, R. (Hrsg.): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation 2000/ 2001, Köln u. a. 2001, S. 148-161.

KRANZ, M.: Die Relevanz der Unternehmensmarke – Ein Beitrag zum Markenmanagement bei unterschiedlichen Stakeholderinteressen, Frankfurt a. M. et al. 2004.

KRAPPMANN, L.: Soziologische Dimensionen der Identität – Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen, 9. Aufl., Stuttgart 2000.

KRAUT, R./ LUNDMARK, V./ PATTERSON, M.: Internet Paradox: A Social Technology That Reduces Social Involvement and Psychological Well-Being?, in: American Psychologist, Vol. 53, Nr. 9, 1998, S. 1017-1031.

KROEBER-RIEL, W./ ESCH, F.-R.: Strategie und Technik der Werbung: verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 5. Aufl., Stuttgart u. a. 2000.

KROEBER-RIEL, W./ WEINBERG, P.: Konsumentenverhalten, 7. Aufl., München 1999.

KRÖGER, M.: Streit wegen Web-Tagebuchs - Delta feuert "Königin des Himmels", in: Spiegel Online, 17.11.2004 - http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,328220,00.html (Abruf am 17.11.2004).

KRÖGER, M.: Strafanzeige - VW klagt wegen Werbe-Fälschung im Web, in: Spiegel Online, 28.01.2005, http://www.spiegel.de/wirtschaft/ 0,1518,337795,00.html (Abruf am 11.02.2005).

KUMAR, V./ SHAH, D.: Pushing and and Pulling on the Internet, in: Marketing Research, Vol. 16, Nr. 1, 2004, S. 28-33.

KÜPERS, W.: Phänomenologie der Dienstleistungsqualität, Wiesbaden 1999.

LEPLA, F. J./ PARKER, L. M.: Integrated Branding: Becoming Brand-Driven Through Companywide Action, Westport 1999.

LINN, C. E.: Das Metaprodukt. Produktentwicklung und Marketing von Markenartikeln, Landsberg/ Lech 1992.

Malone, T. W./ Yates, J./ Benjamin, R. I.: Electronic Markets and Electronic Hierarchies, in: Communications of the ACM, Vol. 30, Nr. 6, 1987, S. 484-497.

MATUSSEK, M.: Preis des Erfolgs, in: Spiegel Online, 02.11.2004 - http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/0,1518,324245,00.html (Abruf am 02.11.2004).

MCALEXANDER, J. H./ SCHOUTEN, J. W./ KOENIG, H. F.: Building Brand Community, in: Journal of Marketing, Vol. 66, Nr. 1, 2002, S. 38-54.

MCKENNA, R.: Marketing in an Age of Diversity, in: Harvard Business Review, Vol. 66, Nr. 5, 1988, S. 88-95.

MCWILLIAM, G.: Building Stronger Brands through Online Communities, in: Sloan Management Review, Vol. 41, Nr. 3, 2000, S. 43-54.

MEAD, G. H.: Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus, Frankfurt a. M. 2000 (1934).

MEFFERT, H.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Aufl., Wiesbaden 2000.

MEFFERT, H.: Erfolgreiche Markenführung im Internetzeitalter – Integration von klassischem und e-Branding, in: GfK e.V. (Hrsg.): Markenführung im Wandel: e-Branding als Baustein moderner Markenkommunikation, Nürnberg 2001, S. 7-36.

MEFFERT, H./ BÖING, C.: Erfolgfaktoren und Eintrittsvoraussetzungen im Business-to-Consumer-E-Commerce –ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Analyse, in: Meffert, H./ Backhaus, K./ Becker, J. (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 138 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Münster 2000.

MEFFERT, H./ BONGARTZ, M.: Marktorientierte Unternehmensführung an der Jahrtausendwende aus Sicht der Wissenschaft und der Unternehmenspraxis – eine Empirische Untersuchung, in: Backhaus, K. (Hrsg.): Deutschsprachige Marketingforschung – Bestandsaufnahme und Perspektiven, im Auftrag der Wissenschaftlichen Kommission Marketing im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V., Stuttgart 2000, S. 381-405.

MEFFERT, H./ BONGARTZ, M.: e-Branding - Integration des Internet in die Markenführung, in: Meffert, H./ Backhaus, K./ Becker, J. (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 147 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Unternehmensführung e.V., Münster 2001, S. 11-15.

MEFFERT, H./ BURMANN, C.: Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 35-72.

MEFFERT, H./ BURMANN, C.: Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 73-97.

MEFFERT, H./ BURMANN, C./ KOERS, M.: Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: Meffert, H./ Burmann, Ch./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 3-15.

MEFFERT, H./ GILOTH, M.: Aktuelle markt- und unternehmensbezogene Herausforderungen an die Markenführung (b), in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 99-132.

MEFFERT, H./ TWARDAWA, W./ WILDNER, R.: Aktuelle Trends im Verbraucherverhalten – Chancen und Risiken für den Markenartikel, in: Meffert, H./ Backhaus, K./ Becker, J. (Hrsg.), Arbeitspapier Nr. 137 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 2000.

MEUTER, M. L./ OSTROM, A. L./ ROUNDTREE, R. I./ BITNER, M. J.: Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters, in: Journal of Marketing, Vol. 64, Nr. 7, 2000, S. 50-64.

MEYER, A./ BLÜMELHUBER, C./ PFEIFFER, M.: Der Kunde als Co-Produzent und Co-Designer, in: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 49-70.

MOON, M./ MILLISON, D.: Firebrands: Building Brand Loyalty in the Internet Age, Berkeley 2000.

MOON, Y.: Personalization and Personality: Some Effects of Customizing Message Style Based on Consumer Personality, in: Journal of Consumer Psychology, Vol. 12, Nr. 4, 2002, S. 313-325.

MÜLLER, G.: Multimedia-Kommunikation für Marken, in: Majer, W. (Hrsg.): E-Communication und Marken, GEM Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens, Wiesbaden 2001, S. 149-166.

MUNIZ JR., A. M./ O'GUINN, T. C.: Brand Community, in: Journal of Consumer Research, Vol. 27, Nr. 4, 2001, S. 412-432.

MURPHY, J.: What Is Branding?, in: Hart, S./ Murphy, J. (Hrsg.): Brands. The New Wealth Creators, Houndsmills u.a. 1998, S. 1-12.

NARISETTI, R.: New and improved, in: The Wall Street Journal, 16.11.1998, S. R33.

NEUBORNE, E./ HOF, R. D.: Branding on the Net, in: BusinessWeek, 09.11.1998, S. 76-86.

NEWHAGEN, J. E.: Interactivity, Dynamic Symbol Processing, and the Emergence of Content in Human Communication, in: The Information Society, Vol. 20, Nr. 5, 2004, S. 395-400.

OLINS, W.: On Brand, London 2003.

O. V.: Puschen-Probe per Mausklick, in: Spiegel Online, 08.10.2004, http://www.spiegel.de/auto/werkstatt/0,1518,322000,00.html (Abruf am 08.10.2004).

O. V.: Apple's Jobs Taps Teen iPod Demand to Fuel Sales, in: Bloomberg.com, 11.10.2004, http://quote.bloomberg.com/apps/ news?pid=10000103&sid=a58iozj_2jXM (Abruf am 21.12.2004).

O. V.: Apple Quartalszahlen - iPod verdoppelt Gewinn, in: Spiegel Online, 14.10.2004, http://www.spiegel.de/wirtschaft/ 0,1518,323027,00.html (Abruf am 27.10.2004).

O. V.: IT-Gerüchteküche – Bringt Apple des Flash-iPod?, in: Spiegel Online, 21.12.2004, http://www.spiegel.de/netzwelt/technologie/ 0,1518,333895,00.html (Abruf am 21.12.2004).

O. V.: TV-Werbung verliert an Glaubwürdigkeit - Jugendliche vertrauen Chatrooms inzwischen mehr als Werbekampagne, in: innovations-report.de, 02.08.2004, http://www.innovations-report.de/html/berichte/ studien/ bericht-31929.html (Abruf am 07.02.2005).

O. V.: Wo Leser zu Autoren werden, in: Horizont, 03.02.2005, S. 42.

O. V.: Macworld – Achtung, jetzt kommt ein Karton, in: Spiegel Online, 11.01.2005, http://www.spiegel.de/netzwelt/technologie/ 0,1518,336296,00.html (Abruf am 09.02.2005).

O. V.: Imageprobleme – Ärger für Apple, in: Spiegel Online, 11.01.2005, http://www.spiegel.de/netzwelt/netzkultur/0,1518,336374,00. html (Abruf am 09.02.2005).

PERZBORN, O.: Megatrend Aldisierung – Entwickeln sich die Deutschen vom Smart-Shopper zum Geizkragen?, in: absatzwirtschaft, Sonderheft Marken 2003 - erhältlich online unter http://www.trendbuero.de/ -> Publikationen -> Artikel -> Megatrend Aldisierung (Login/ Registrierung erforderlich – Abruf am 10.10.2004).

PFEIFFER, M.: Interactive Branding – Eine interaktions- und wissensorientierte Perspektive, München 2002.

PILLER, F. T.: Die Neue Rolle des Kunden: Grundsätze und Varianten der Kundenintegration, in: Piller, F. T./ Stotko, C. M. (Hrsg.): Mass Customization und Kundenintegration, Düsseldorf 2003, S. 43-93.

PILLER, F. T./ STOTKO, C. M.: Wie ein Mass-Customization-System entwickelt wird, in: Piller, F. T./ Stotko, C. M. (Hrsg.): Mass Customization und Kundenintegration, Düsseldorf 2003, S. 95-164.

PINE II, B. J./ GILMORE, J. H.: Why Experience Marketing Pays, in: strategy + business, Nr. 36, 2004, S. 10-11.

PLUMMER, J.T.: How personality makes a difference, in: Journal of Advertising Research, Vol. 24, Nr. 6, S. 27-31.

POGODA, A.: Auch im Internet Marke bleiben: Markentechnische Grundregeln für das elektronische Medium, in: Brandmeyer, K./ Deichsel, A. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik: Markenwelt, Markentechnik, Markentheorie, Forschungsbericht, Horizonte, Frankfurt a. M. 1999, S. 291-299.

PORTER, M.E.: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York 1980.

PORTER, M. E.: Strategy and the Internet, in: Harvard Business Review, Vol. 79, Nr. 3, 2001, S. 63-78.

PORTER, M. E./ MILLAR, C. E.: How Information Gives You Competitive Advantage, in: Harvard Business Review, Vol. 63, Nr. 4, 1985, S. 149-160.

PRAHALAD, C. K./ RAMASWAMY, V.: The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers, Boston 2003.

PRAHALAD, C. K./ RAMASWAMY, V.: Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 18, Nr. 3, 2004, S. 5-14.

RAMÍREZ, R.: Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research, in: Strategic Management Journal, Vol. 20, Nr. 1, 1999, S. 49-65.

RAYPORT, J. E./ SVIOKLA, J. J.: Managing in the Marketspace, in: Harvard Business Review, Vol. 72, Nr. 6, 1994, S. 142 f.

REIMERDES, G.: Innovative Markenkonzepte als Herausforderung für traditionelle Geschäftsmodelle, in: Meffert, H./ Backhaus, K./ Becker, J. (Hrsg.): Markenführung im Internet, Dokumentationspapier Nr. 141 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Münster 2000, S. 33-41.

RIEMER, K./ TOTZ, C.: Virales Marketing - Eine Werbebotschaft breitet sich aus; in: Schögel, M./ Schmidt, I. (Hrsg.): eCRM - mit Informationstechnologien Kundenpotenziale nutzen, Düsseldorf 2002, S. 415-442.

RUST, R. T./ LEMON, K. N.: E-Service and the Consumer, in: International Journal of Electronic Commerce, Vol. 5, Nr. 3, 2001, S. 85-101.

SARGEANT, A.: Customer Lifetime Value and Marketing Strategy: How to Forge the Link, in: Marketing Review, Vol. 1, Nr. 4, 2001, S. 427-440.

SARKAR, M. B./ BUTLER, B./ STEINFIELD, C.: Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace, in: JCMC, Vol. 1, Nr. 3, 1995, http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/ sarkar.html (Abruf am 12.02.2005).

SCHMITT, K.: Inclusive Branding. Methoden, Strategien und Prozesse für eine ganzheitliche Markenführung, Neuwied 2003.

SCHNÄBELE, P.: Mass Customized Marketing: effiziente Individualisierung von Vermarktungsobjekten und –prozessen, Wiesbaden 1997.

SCHNEIDER, B./ TOTZ, C.: Web-gestützte Konfiguration komplexer Produkte und Dienstleistungen, Arbeitsbericht Nr. 108 des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Universität Münster, 2004.

SCHUBERT, P.: Virtuelle Transaktionsgemeinschaften im Electronic Commerce: Management, Marketing und Soziale Umwelt, 2. Aufl., Lohmar – Köln 2000.

SCHUBERT, P./ GINSBURG, M.: Virtual Communities of Transaction: The Role of Personalization in Electronic Commerce, in: Electronic Markets, Vol. 10, Nr. 1, 2000, S. 45-55.

SIRGY, J. M.: Self Concept in Consumer Behaviour: a critical review, in: Journal of Consumer Research, Vol. 9, Nr. 12, 1982, S. 287-300.

SMITH, R. E./ SWINYARD, W. R.: Attitude-Behaviour Consistency: The Impact of Product Trial versus Advertising, in: Journal of Marketing Research, Vol. 20, Nr. 8, 1983, S. 257-267.

SPECHT, U.: Markenführung und Internet: Eine Analyse aus der Perspektive der Fast Moving Consumer Goods Branche, in: DBW, 61. Jg., Nr. 2, 2001, S. 257-263.

STATISTISCHES BUNDESAMT (HRSG.): Informationstechnologie in Haushalten – Ergebnisse einer Pilotstudie für das Jahr 2003 - http://www.destatis.de/download/d/veroe/ itinhaushalten03.pdf (Abruf am 03.10.2004).

STAUSS, B.: Global Word of Mouth, in: Marketing Management, Nr. 3, 1997, S. 28-30.

STAUSS, B./ SEIDL, W.: Beschwerdemanagement. 2. Aufl., München u. a. 1998.

STEINFIELD, CH./ BOUWMAN, H./ ADELAAR, T.: The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies, in: International Journal of Electronic Commerce, Vol. 7, Nr. 1, 2002, S. 93-120.

STEPANEK, M.: Weblining, in: Business Week, 03.04.2000, S. EB 18-31.

STÖCKER, C.: Merkwürdiges Spiele-Marketing - Immer schön Gas geben, in: Spiegel Online, 09.07.2004, http://www.spiegel.de/netzwelt/netzkultur/ 0,1518,307917,00.html (Abruf am 09.07.2004).

STREBINGER, A./ TREIBLMAIER, H.: E-Adequate Branding: Building Offline and Online Brand Structure within a Polygon of Interdependent Forces, in: Electronic Markets, Vol. 14, Nr. 2, 2004, S. 153-164.

STUEVER, H.: Battery And Assault, in: Washington Post, 20.12.2003, S. C01 - http://www.washingtonpost.com/ac2/wp-dyn/A16540-2003Dec19 (Abruf am 27.10.2004).

SUITT, H. ET AL.: A Blogger in Their Midst, in : Harvard Business Review, Vol. 81, Nr. 9, 2003, S. 30-40.

SUNDAR, S. S.: Theorizing Interactivity's Effects, in: The Information Society, Vol. 20, Nr. 5, 2004, S. 385-389.

SWINKA, S.: Transfer klassischer Marken in das Internet – Ansatzpunkte und Ausgestaltungsformen, in: Meffert, H./ Backhaus, K./ Becker, J. (Hrsg.): Markenführung im Internet, Dokumentationspapier Nr. 141 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Münster 2000, S. 26-32.

TAN, S. J.: Strategies for reducing consumers' risk aversion in Internet shopping, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 16, Nr. 2, 1999, S. 163-180.

TAPSCOTT, D.: Growing up digital: the rise of the net generation, New York 1998.

THOMKE, S./ VON HIPPEL, E.: Customer as Innovators: A New Way to Create Value, in: Harvard Business Review, Vol. 80, Nr. 4, 2002, S. 74-81.

TROMMSDORFF, V.: Konsumentenverhalten, 4. Aufl., Stuttgart 2002.

UNGER, A.: PR-Eigentor – Apple gegen Apple-Fans, in: Spiegel Online, 19.01.2005, http://www.spiegel.de/netzwelt/netzkultur/ 0,1518,337362,00.html (Abruf am 09.02.2005).

VAN DEN POEL, D./ LEUNIS, J.: Consumer Acceptance of the Internet as a Channel of Distribution, in: Journal of Business Research, Vol. 45, 1999, S. 249-256.

VENKATESAN, R./ KUMAR, V.: A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy, in: Journal of Marketing, Vol. 68, Nr. 4, 2004, S. 106-125.

VON LOEWENFELD, F./ HERRMANN, A.: Relevanz des Symbolischen Interaktionismus zur Analyse von Communities, in: WiSt, 33. Jg., Nr. 11, 2004, S. 654-659.

VOß, A.: Taming the Empowered Customer: Channel Choice or Channelled Behaviour?, in: Klein, S. (Hrsg.): Proceedings of the Eleventh Research Symposium on Emerging Electronic Markets (RSEEM 2004), Dublin 2004, S. 65-71, http://mis.ucd.ie/ conferences/ rseem2004/ RSEEM2004-Proceedings_v6.pdf (Abruf am 19.09.2004).

VRIENS, M./ GRIGSBY, M.: Building Profitable Online Customer-Brand Relationships, in: Marketing Management, Vol. 10, Nr. 4, 2001, S. 34-39.

WAGNER, H./ TEEGE, G./ BAUMANN, D.: Digital Brand Management: Erfolgreiches Markenmanagement im Internet-Zeitalter, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): E-Branding-Strategien, Wiesbaden 2001, S. 179-198.

WESTERMANN, A.: Unternehmenskommunikation im Internet – Bestandsaufnahme und Analyse am Beispiel nationaler und internationaler Unternehmen, Berlin 2004.

WIKSTRÖM, S.: Value Creation by Company-Consumer Interaction, in: Journal of Marketing Management, Vol. 12, Nr. 5, 1996, S. 359-374.

ZALTMAN, G.: How customers think: essential insights into the mind of the market, Boston 2003.

ZYMAN, S./ MILLER, S.: E-Branding: Erfolgreiche Markenstrategien im Netz, Wiesbaden 2001.

Arbeitsberichte des Kompetenzzentrums Internetökonomie und Hybridität

Grob, H. L. (Hrsg.), Internetökonomie und Hybridität – Konzeption eines Kompetenzzentrums im Forschungsverbund Internetökonomie, Nr. 1.

Brocke, J. vom, Hybride Systeme – Begriffsbestimmung und Forschungsperspektiven für die Wirtschaftsinformatik, Nr. 2.

Holznagel, D., Krone, D., Jungfleisch, C., Von den Landesmedienanstalten zur Ländermedienanstalt – Schlussfolgerungen aus einem internationalen Vergleich der Medienaufsicht, Nr. 3.

Zimmerlich, A., Aufderheide, D., Herausforderungen für das Wettbewerbsrecht durch die Internetökonomie, Nr. 4.

Ahlert, D., Evanschitzky, H., Erfolgsfaktoren des Multi-Channel-Managements, Nr. 5.

Freund, A., Kuhn, T., Usability-Analysen von Wissensmanagementsystemen, Nr. 6.

Bröcher, J., Domain-Names und das Prioritätsprinzip im Kennzeichenrecht – Nochmals shell.de & Co., Nr. 7.

Trauten, A., Zur Effizienz von Wertpapieremissionen über Internetplattformen, Nr. 8.

Aufderheide, D., Hybridformen in der Internetökonomie – Gegenstand und Methode eines rechtswissenschaftlichen und institutionenökonomischen Forschungsprogramms, Nr. 9.

Grob, H. L., Brocke, J. vom, Hermans, J., Wissensplattformen zur Koordination verteilter Forschungs- und Entwicklungsprozesse – Ergebnisse einer Marktstudie, Nr. 10.

Becker, J., Brelage, C., Falk, T., Thygs, M., Hybrid Information Systems – Position the Web Information Systems Artefact, Nr 11.

Brocke, J. vom, Hermans, J., Kontextkonstruktion in Wissensmanagementsystemen – Ordnungsrahmen und Ergebnisse einer Marktstudie, Nr. 12

Holznagel, B., Jungfleisch, C., Die Verwirklichung von Zuschauerrechten im Rundfunk – Regulierungskonzepte zwischen Theorie und Praxis, Nr. 13.

Bröcher, J., Hoffmann, M.-L., Sabel, T., Der Schutzbereich des Markenrechts unter besonderer Berücksichtigung ökonomischer Aspekte, Nr. 14.

Holling, H., Kuhn, J.-T., Freund, P. A., Anforderungsanalysen für Wissensmanagementsysteme: Ein Methodenvergleich, Nr. 15.

Becker, J., Hallek, S., Brelage, C., Fachkonzeptionelle Spezifikation konfigurierbarer Geschäftsprozesse auf Basis von Web Services, Nr. 16.

Brocke, J. vom, Hybridität – Entwicklung eines Konstruktionsprinzips für die Internetökonomie, Nr. 17.

Gutweniger, A., Riemer, K., Potenzialanalyse – Methoden zur Formulierung von E-Business-Strategien, Nr. 18.

Riemer, K., Totz, C., Der Onlinemarketingmix – Maßnahmen zur Umsetzung von Internetstrategien, Nr. 19.

Riemer, K., Web-Design: Konzeptionelle Gestaltung von Internetanwendungen, Nr. 20.

Riemer, K., Müller-Lankenau, C., Web-Evaluation: Einführung in das Internet-Qualitätsmanagement, Nr. 21.

Müller-Lankenau, C., Kipp, A., Steenpaß, J., Kallan, S., Web-Evaluation: Erhebung und Klassifikation von Evaluationsmethoden, Nr. 22.

Müller-Lankenau, C., Terwey, J., Web Assessment Toolkit: Systemdokumentation, Nr. 23.

Müller-Lankenau, C., Terwey, J., Web Assessment Toolkit: Benutzerhandbuch, Nr. 24.

Müller-Lankenau, C., Rensmann, B., Schellhammer, S., Web Assessment Toolkit: Entwicklerleitfaden, Nr. 25.

Gauer, S. S., Evantschitzky, H., Ahlert, D., Kolhatkar, A. A, Marketing innovative Service Solutions with Inter-organizational Service Networks: Opportunities and Threats, Nr. 26.

Holznagel, B., Rosengarten, V., Der Zugang zu Premium-Inhalten insbesondere für Multimedia-Anbieter, Nr. 27.

Zimmerlich, A., David, D., Veddern, M., Übersicht B2B-Marktplätze im Internet Branchenspezifische B2B-Marktplätze - empirische Erhebung, Nr. 28.

Becker, E., Akzeptanz von Internetwahlen und Volksabstimmungen - Ergebnisse der Umfrage zum Wahl-O-Mat in Schleswig-Holstein, Nr. 29.